

VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUS

Ville Hyökki

**ALAKULTTUURIT YRITYKSEN TOIMINNASSA – CASE SUOMEN
ILMANVAIHTO JA HUOLTOPALVELUT OY**

Tuotantotalouden
pro gradu –tutkielma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUSAIHEEN KUVAUS	10
2.1	Tutkimuksen tavoite	10
2.2	Tutkimuskysymykset tutkimustavoitteen saavuttamiseksi	12
2.3	Tutkimuksen rajaukset	13
2.4	Tutkimuksen rakenne	14
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
3.1	Yrityskulttuuri käsitteenä	16
3.1.1	Erinomaisen yrityskulttuurin kahdeksan edellytystä	17
3.1.2	Kulttuuri mielen ohjelmointina	18
3.1.3	Kulttuuri – ryhmän jäsenten välisten merkitysten tuottaja	20
3.1.4	Yhteisen todellisuuden ja uudelleen rakentamisen tapa	22
3.1.5	Kulttuuritutkimuksen kritiikkiä	23
3.2	Kulttuuri metaforana ja kulttuuri muuttujana	25
3.3	Alakulttuurit piilotettuna potentiaalina	29
3.3.1	Alakulttuuri-käsitteen taustaa	30
3.3.2	Alakulttuurit yrityksen suoriutumiskykyä mitattaessa	31
3.3.3	Yrityskulttuurin neljä osa-aluetta	32
3.3.4	Alakulttuureiden merkitys yrityskulttuurille	33
3.3.5	Alakulttuurit Scheinin mukaan	34
3.3.6	Alakulttuurit muodostavat organisaatiot	39
3.3.7	Alakulttuureiden rooli ketterissä organisaatioissa	41
3.4	Yhteenveto teoreettisen viitekehysten keskeisimmistä löydöksistä	42
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	45
4.1	Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta	46

4.2	Aineisto ja sen hankinta	47
4.2.1	Aineiston keruu	48
4.2.2	Aineiston luokittelu	49
4.3	Evolute-menetelmä	50
4.3.1	Kappa myyntikulttuuri -työkalu	53
4.3.2	Kappa-työkalulla suoritettu aiempi tutkimus	55
4.4	Aineistolähtöinen analyysi	56
4.5	Tutkimuksen haasteet ja rajoitteet	59
5	CASE – SUOMEN ILMANVAIHTO JA HUOLTOPALVELUT OY	64
5.1	Kohdeorganisaatio Suomen Ilmanvaihto ja Huoltopalvelut Oy	64
5.1.1	Tutkimuksen lähtötekijät	65
5.1.2	Tutkijan ennakkokäsitykset tutkittavasta ongelmasta	69
5.2	Kohdeorganisaation alakulttuurit: millaisia piirteitä ryhmissä ilmenee?	70
5.2.1	Tampereen myyntiryhmän kulttuuriset piirteet	71
5.2.2	Lahden myyntiryhmän kulttuuriset piirteet	76
5.2.3	Asennusryhmän kulttuuriset piirteet	81
5.2.4	Yhteenveto ryhmien kulttuurisista piirteistä	86
5.3	Ryhmien kulttuuriset eroavaisuudet	90
5.3.1	Kulttuuriset yhtäläisyydet ryhmien kesken	90
5.3.2	Osittaiset yhtäläisyydet ryhmien kesken	91
5.3.3	Kulttuuriset eroavaisuudet ryhmien kesken	93
5.3.4	Ryhmien luovan jännitteen määrä	95
5.4	Ryhmien eroavaisuudet tuloksen ja henkilöstön vaihtuvuuden näkökulmista	96
5.4.1	Sitoutuminen	96
5.4.2	Organisaatoroolit ja vastuut	97
5.4.3	Ryhmän psykologisen energian määrä	98
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	101
6.1	Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle	102

6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	104
7	YHTEENVETO	107
	LÄHTEET	109
	LIITTEET	114
	LIITE 1. Kappa myyntikulttuuri –työkalun esimerkkiväittäjä.	114
	LIITE 2. Kappa -myyntikulttuurin ontologia.	115

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Yrityskulttuurin kolme tasoa.	21
Kuvio 2. Yrityskulttuurin neljä osa-aluetta.	32
Kuvio 3. Väittämien arvioinnin prosessi Evolute-menetelmän Kappa työkalussa.	52
Kuvio 4. Kappa-työkalun ontologia.	55
Kuvio 5. Henkilöstön vaihtuvuus toimipisteittäin.	66
Kuvio 6. Myyntiryhmien myynnin keskiarvo kuukaudessa yhtä työntekijää kohden.	67
Kuvio 7. Toimipisteiden vakituisten myyjien keskimääräinen myynti tehtyä työntuntia kohden.	68
Kuvio 8. Tampereen myyntiryhmän tulokset tunnussuureittain.	72
Kuvio 9. Tampereen myyntiryhmän tulosten keskihajonta.	75
Kuvio 10. Tampereen myyntiryhmän tulokset kategorioittain.	76
Kuvio 11. Lahden myyntiryhmän tulokset tunnussuureittain.	77
Kuvio 12. Lahden myyntiryhmän tulosten keskihajonta.	80
Kuvio 13. Lahden myyntiryhmän tulokset kategorioittain.	81
Kuvio 14. Asennusryhmän tulokset tunnussuureittain.	82
Kuvio 15. Asennusryhmän tulosten keskihajonta.	85
Kuvio 16. Asennusryhmän tulokset kategorioittain.	86

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kulttuurin tutkiminen muuttujana ja metaforana.	28
Taulukko 2. Pelkistetty ontologian rakenne Evolute-menetelmässä.	51
Taulukko 3. Tampereen myyntiryhmän kulttuurista esiin nousevat tunnussuureet.	73
Taulukko 4. Lahden myyntiryhmän kulttuurista esiin nousevat tunnussuureet.	78
Taulukko 5. Asennusryhmän kulttuurista esiin nousevat tunnussuureet.	83
Taulukko 6. Positiiviset ja kehittämistä vaativat kulttuuriset piirteet kohdeorganisaation ryhmissä.	87

VAASAN YLIOPISTO
Teknillinen tiedekunta**Tekijä:**

Ville Hyökki

Tutkielman nimi:

Alakulttuurit yrityksen toiminnassa – Case Suomen Ilmanvaihto ja Huoltopalvelut Oy

Ohjaajan nimi:

Jussi Kantola

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma:

Master's Programme in Industrial Management

Pääaine:

Tuotantotalous

Opintojen aloitusvuosi:

2011

Tutkielman valmistumisvuosi:

2015

Sivumäärä: 115

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia alakulttuureiden vaikutusta yrityksen toimintaan. Tutkimus suoritetaan tapaustutkimuksena, jossa kohdeorganisaationa on suoramyynntiin keskittyvä yritys. Lähtötekijänä tutkimuksessa on 15 kuukauden seurantajakso, jolloin tutkija on havainnut kulttuurisia eroavaisuuksia kohdeorganisaation eri ryhmissä. Tuona aikana ryhmien välillä on ilmennyt eroavaisuuksia tuloksessa ja henkilöstön vaihtuvuudessa. Nämä eroavaisuudet toimivat tutkimuksen näkökulmina kohdeorganisaation alakulttuureita tutkittaessa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin ja analysoitiin Evolute-menetelmää hyödyntävällä myyntikulttuurin mittaamiseen ja kehittämiseen suunnitellulla Kappa-työkalulla. Aineisto kerättiin kohdeorganisaation kolmesta ryhmästä, joista jokaisesta valittiin viisi henkilöä suorittamaan kysely Kappa-työkalulla. Aineistoa analysoitiin ryhmien kulttuuristen samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien suhteen tutkimuksen lähtötekijöiden näkökulmista.

Tutkimus osoitti, että Kappa-työkalu soveltuu hyvin yrityksen myynnin alakulttuureiden tunnistamiseen. Tulosta tarkasteltaessa selkeimmäksi selittäväksi piirteeksi tässä tutkimuksessa nousivat kohdeorganisaation organisaatioroolien ja vastuiden selkeys ryhmässä. Kun puolestaan tarkasteltiin kulttuuristen piirteiden vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen, nousi sitoutumisen aste yksittäiseksi tärkeimmäksi selittäväksi tekijäksi. Lisäksi tutkimus osoitti, että ryhmän omaava kehityspotentiaali voidaan nähdä positiivisena piirteenä yrityksen menestyksen kannalta. Kappa-työkalulla suoritettu myynnin alakulttuureiden tutkimus antoi kohdeorganisaatiolle lisäksi hyödyllisiä käytännön vinkkejä johtamistyöhön, joita on tarkoitus hyödyntää kohdeorganisaatiossa.

AVAINSANAT: alakulttuuri, myyntikulttuuri, yrityskulttuuri, Evolute-menetelmä

UNIVERSITY OF VAASA**Faculty of technology****Author:**

Ville Hyökki

Topic of the Master's Thesis:

Subcultures as a part of company's performance – Case Suomen Ilmanvaihto ja Huoltopalvelut Oy

Instructor:

Jussi Kantola

Degree:

Master of Science in Economics and Business Administration

Programme:

Master's Programme in Industrial Management

Major:

Industrial Management

Year of Entering the University:

2011

Year of Completing the Thesis:

2015

Pages: 115

ABSTRACT:

The aim of this study is to investigate the effect of subcultures in company's operations. Research is carried out as a case study. A starting point of the research is a 15-month follow-up period during which the researcher has found cultural differences among groups of the case company. During that time there have been differences in performance and staff turnover among company's groups. In this study subcultures are investigated in the view point of performance and staff turnover.

The data was collected and analyzed with Kappa tool which is developed to measure the company's sales culture. Kappa utilizes Evolute system. The data was collected from three groups of the target company. Each group included five persons to carry out the survey in Kappa tool. The data was analyzed in terms of cultural similarities and differences between the groups.

The study showed that the Kappa tool is well suited for the identification of the company's subcultures. The explanatory feature for the performance in this study was the clarity of the organizational roles and responsibilities among groups. The study showed that the degree of commitment was the most important feature explaining the staff turnover in case company. In addition, the study showed that group's development potential can be seen as a positive feature of the performance. The study gave case company useful practical tips for management which are intended to take advantage of the target company.

KEYWORDS: subculture, sales culture, corporate culture, Evolute system

1 JOHDANTO

”Levottomassa ja säälimättömässä maailmassa liiketoimintatapojen muuttaminen on tärkeämpää kuin koskaan aiemmin. Muutosvalmiutta rakentava yrityskulttuuri on olennaista menestymisen kannalta.” (Tikka 2014)

Kuten yllä olevasta lainauksestakin näkyy, nousee **yrityskulttuuri** käsitteenä mediassa yhä useammin esille. Viimeisimpänä Nokian Alcatel-Lucentin yritysostossa eroavat yrityskulttuurit esitetään yhdeksi kaupan suurimmista riskeistä (Lähdeniemi 2015). Yrityskulttuurit nousevat monesti keskustelun aiheeksi juuri suurissa muutostilanteissa. Jopa 54 prosenttia pohjoismaisista toimitusjohtajista pitää kulttuuria muutoksen suurimpana esteenä. Yritysjohtajien mielestä muutosta tukeva yrityskulttuuri on mukautuvan organisaation välttämätön perusta (Tikka 2014.).

Myös työn luonne ja työympäristö ovat jatkuvassa murroksessa. Tämä johtaa siihen, että työntekijöiltä ja työmarkkinoilta vaaditaan entistä enemmän joustavuutta ja ketteryyttä (Hirvikorpi 2014: 16–17). Jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä ja lisääntyneessä epävarmuudessa myös muutosta tukevan yrityskulttuurin merkitys korostuu. Tampereen insinöörien järjestötutkimuksen (Koskinen 2014: 10–11) mukaan työssä jaksaminen ja hyvä työilmapiiri nousevat työntekijöiden mielestä tärkeimmiksi asioiksi työelämässä. Käytännössä yrityskulttuuri siis välittyy jokapäiväisessä tekemisessä esimerkiksi työilmapiirin kautta. Voidaankin todeta, että yrityskulttuurit nousevat tärkeään rooliin yritysten välisessä tiukentuneessa kilpailussa. Lisäksi yrityksen strategiaa edistävä yrityskulttuuri voidaan nähdä yhtenä kestävästä yritystoiminannan perusedellytyksenä.

Taneli Tikka (2014) kirjoittaa osuvasti, että yritysten on luotava kulttuuri, jossa hyväksytään jatkuvat muutokset, ja jossa työntekijät ovat halukkaita edistämään muutoksia. Muutosta edistävän kulttuurin yhtenä osana voidaan puolestaan pitää yrityksen alakulttuureita. Boisnier ja Chatman (2002) ovat tutkineet alakulttuureiden merkitystä erityisesti tilanteissa, joissa yritys toimii muuttuvassa ympäristössä. He päätyvät väittämään, että yrityksen alakulttuurit luovat ketteryyttä organisaatioon.

Yrityskulttuuri liittyy vahvasti myös työhyvinvointiin ja sen ympärillä käytävään keskusteluun. Työhyvinvoinnin ja menestyksen yhteyttä on pyritty pitkään selittämään eri teorioiden avulla. Nortio (2015: 12) kirjoittaa, että nämä teoriat ovat kuitenkin olleet melkoista höttöä, eikä niitä ole pystytty toistamaan eri organisaatioissa. Nortio (2015: 12) toteaaakin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen yhteyden olevan monimutkainen asia. Ekonomissa julkaistun kirjoituksen (2015: 11) mukaan työhyvinvoinnin ja työn tulosten välinen yhteys ei ole enää kuitenkaan pelkkä uskomus, sillä Lapin yliopistossa kehitetty mittari kertoo, miten työhyvinvoinnin investoinnit näkyvät suoraan yrityksen tuloksessa. Tämä on mielenkiintoista, sillä työhyvinvointi on lopulta melko subjektiivinen asia ja sisältää monia eri osa-alueita.

Sekä yrityskulttuuri että työhyvinvointi koetaan siis tärkeiksi tekijöiksi menestyksen kannalta. Vaikka viitteitä myös alakulttuureiden hyödyntämisestä on olemassa, ohjautuu keskustelu usein juuri yrityskulttuuriin yhtenäiskulttuurina alakulttuureiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Käytännössä kuitenkin juuri alakulttuurit voivat antaa mahdollisuuksia yrityskulttuurin tietoiseen muuttamiseen, sillä alakulttuureiden kautta yrityksen tietoinen kulttuurin muuttaminen voi olla helpompaa kuin vahvasti juurtuneen yhtenäiskulttuurin muuttaminen. Lisäksi uskon, että myös muutosvalmiutta edistävä yrityskulttuuri on mahdollista saavuttaa juuri alakulttuureiden johtamisen avulla.

Suomen sivistyssanakirja (2015) määrittelee alakulttuuri-käsitteen pääkulttuurista poikkeaviksi uskonnollisiksi, rodullisiksi tai muiden ryhmien kulttuureiksi. Kulttuuritutkimuksessa alakulttuuri nousee käsitteenä usein esille musiikin tai rotuvähemmistöjen tutkimuksessa (kts. esim. Kallinen 2014; Rämö 2008; Konttinen 2000). Toisaalta myös yrityskulttuuritutkimuksessa alakulttuuri on käsitteenä ollut jo pidempään käytössä. Suomalaisesta tutkimuskentästä esimerkkinä voidaan pitää Risto Sántin (2001) väitöskirjaa, jossa käsiteltiin yrityskulttuurin lisäksi myös alakulttuureiden vaikutusta Merita Nordbankenin fuusiotilanteessa. Uskonkin, että erityisesti nykyisessä taloustilanteessa, jossa epävarmuutta ilmenee, ja jossa vain muutos on pysyvää, korostuu alakulttuureiden merkitys entistä enemmän.

Erityisesti myyntiorganisaatioiden välillä kilpailu on jatkuvasti tiukkaa. Lisäksi taloudellisessa taantumassa ihmiset ovat yhä tarkempia sen suhteen mihin rahansa laittavat. Suomessa yrityskulttuuritutkimus nimenomaan myynnin näkökulmasta on kuitenkin vähäistä. Erityisesti pienissä myyntiorganisaatioissa yrityskulttuuriin panostaminen voi tuottaa pienellä vaivalla isoja tuloksia. Tässä tutkimuksessa pureudutaan myyntikulttuurin alakulttuureihin, sillä kuten aiemmin johdannossa on esitetty, on alakulttuureiden tutkiminen ollut suhteellisen vähäistä niissä piilevästä potentiaalista huolimatta.

2 TUTKIMUSAIHEEN KUVAUS

2.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia alakulttuureiden vaikutusta yrityksen toimintaan. Alakulttuureiden vaikutusta tarkastellaan tässä tutkimuksessa kahdesta näkökulmasta:

- vaikuttavatko alakulttuurit yrityksen tulokseen?
- vaikuttavatko alakulttuurit henkilöstön vaihtuvuuteen?

Tutkimuksen näkökulmien valintaan ovat vaikuttaneet kohdeorganisaatiossa havaitut eroavaisuudet ryhmien tuloksessa ja henkilöstön vaihtuvuudessa eri yksiköiden välillä.

Tutkimus on suoritettu tapaustutkimuksena. Tapausorganisaationa toimii Suomen Ilmanvaihto ja Huoltopalvelut Oy, jossa tutkija itse työskentelee. Kohdeorganisaatio on ilmanvaihtoalan yritys, jonka työntekijöistä noin kaksi kolmasosaa työskentelee ainoastaan myyntitehtävissä. Lähtökohtana tutkimukselle on toiminut tutkimusta edeltävien 15 kuukauden ajanjakso, jolloin kohdeorganisaatiolla on ollut kaksi kooltaan melko samankokoista toimipistettä. Näiden kahden toimipisteen henkilöstön vaihtuvuudessa sekä tuloksessa on havaittu selkeitä eroja, joita pyritään tässä tutkimuksessa selvittämään alakulttuureiden tutkimisen avulla. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan kolmatta yrityksen sisäistä ryhmää suhteessa näihin kahteen eri toimipisteissä toimivaan myyntiryhmään. Kaikki ryhmät suorittavat jossain määrin myyntityötä, mutta jatkossa toimipisteissä myyntityötä suorittaviin ryhmiin viitataan myyntiryhmä-käsitteellä ja kolmanteen ryhmään asennusryhmä-käsitteellä.

Tutkimuksen aineisto kerätään myyntikulttuurin tutkimiseen kehitetyllä Kappa-työkalulla. Tutkimus on merkityksellinen, sillä Kappa-työkalulla ei aiemmin ole suoritettu alakulttuureihin keskittyvää tutkimusta. Aihetta sivuten on kuitenkin parhaillaan tekeillä väitöskirja, jossa sivutaan myös alakulttuureiden merkitystä

myyntikulttuurissa. Työkalun testaaminen on myös osana tutkimusta. Työkalua on aiemmin testattu kolmessa yrityksessä, joista yhdestä löytyy myös tieteellinen julkaisu (kts. Vanharanta, Magnusson, Ingman, Holmbom & Kantola 2012: 547–555). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis myös selvittää, toimiiko Kappa-työkalu suoramyyntiin keskittyvän yrityksen alakulttuureiden tutkimiseen. Tutkimuksen ensikertaisuuden vuoksi tutkimus mahdollisesti luo jatkotutkimusmahdollisuuksia työkalun kehitykselle.

Tutkija kokee aiheen kiinnostavaksi ja tärkeäksi, sillä hän on työskennellyt kohdeorganisaatiossa kaksi ja puoli vuotta. Työskentelyn aikana tutkija on havainnut kulttuurisia eroavaisuuksia yrityksen sisäisten ryhmien välillä. Lisäksi Evolute-menetelmä, jolla myös Kappa-työkalu on luotu, on tutkijalle entuudestaan tuttu ja hän on aiemmin tutustunut Evolute-menetelmän kahteen muuhun työkaluun.

Tutkimus on kohdeorganisaatiolle ajankohtainen, sillä varsinkin kahden eri toimipisteissä sijaitsevan myyntiryhmän välillä on ollut edellisten puolentoista vuoden aikana merkittäviä eroja henkilöstön vaihtuvuudessa sekä tuloksessa. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa Kappa-työkalulla kerätyn aineiston avulla mahdolliset eroavaisuudet ryhmien kulttuureissa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, onko näillä alakulttuurisilla piirteillä vaikutusta kohdeorganisaatiossa havaittuihin eroihin henkilöstön vaihtuvuudessa ja tuloksessa eri ryhmien välillä. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää myös käytännön johtamistyössä. Kappa-työkalulla suoritettu tutkimus soveltuu siihen hyvin, sillä työkalu on suunniteltu nimenomaan käytännön strategia- ja johtamistyön apuvälineeksi.

Tutkimus voidaan nähdä osana yrityskulttuuritutkimusta. Yrityskulttuuritutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on ollut selvittää, miten yrityskulttuurit vaikuttavat yrityksen menestykseen koventuneessa kilpailutilanteessa (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 342). Yrityskulttuuritutkimuksen yhteydessä alakulttuureiden merkitys nousee usein esille, sillä harvoin vahva yhtenäiskulttuuri johtaa menestykseen (Smircich 1983: 346; Gregory 1983: 364).

Seuraavaksi esitellään tarkemmin tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset, joiden avulla tutkimustavoite pyritään saavuttamaan.

2.2 Tutkimuskysymykset tutkimustavoitteen saavuttamiseksi

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää vaikuttavatko yrityksen alakulttuurit tulokseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Tutkimustavoite pyritään saavuttamaan vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen. Nämä kysymykset toimivat tutkimuksen näkökulmina ja ohjaavat analyysiä keskittymään juuri tutkimustavoitteen saavuttamiseen. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia alakulttuureita kohdeorganisaation eri ryhmissä on?
2. Eroavatko alakulttuurit toisistaan, ja jos eroavat, niin miten?
3. Mitkä alakulttuuriset piirteet voidaan nähdä hyviksi ja mitkä huonoiksi yrityksen tuloksen ja henkilöstön vaihtuvuuden kannalta?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää ryhmien alakulttuuriset piirteet, jotta alakulttuureita pystytään vertaamaan seuraavissa tutkimuskysymyksissä. Käytännössä ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaukseksi muodostuu yhteenvetotaulukko jokaisen ryhmän keskeisistä kulttuurisista piirteistä.

Toisessa tutkimuskysymyksessä tavoitteena on selvittää ryhmien kulttuuriset samankaltaisuudet sekä mahdolliset eroavaisuudet, jotta kolmanteen tutkimuskysymykseen on mahdollista vastata. Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen esitetään yhtäläisyydet, osittaiset yhtäläisyydet sekä eroavaisuudet kohdeorganisaation ryhmien välillä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla analysoidaan, mitkä alakulttuuriset piirteet voidaan nähdä hyviksi ja mitkä huonoiksi yrityksen tuloksen ja henkilöstön kannalta. Tutkimuksen lähtötekijät ja vastaukset ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen

ohjaavat kolmannen tutkimuskysymyksen analyysia, jonka tuloksena pyritään saavuttamaan tutkimuksen varsinainen tavoite.

Seuraavaksi esitetään tutkimuksessa tietoisesti tehtyjä rajoituksia, joiden esiintuominen on tutkimuksen ymmärtämiseksi tärkeää.

2.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimus suoritetaan tapaustutkimuksena, joka rajaa luonnollisesti tutkimusaihetta. Tutkimuksessa keskitytään alakulttuureiden tutkimiseen kohdeorganisaatiossa tuloksen ja henkilöstön vaihtuvuuden näkökulmista. Tutkimuksen pääkäsitteitä ovat alakulttuuri, yrityskulttuuri, myyntikulttuuri sekä Evolute-menetelmä. Yleensä myyntikulttuuri nähdään yhtenä yrityskulttuurin alakulttuurina. Tässä tutkimuksessa myyntikulttuuri nähdään kuitenkin yrityskulttuurina johtuen kohdeorganisaation työn luonteesta. Varsinaisena mielenkiintona tutkimuksessa on kohdeorganisaation myyntikulttuurin alakulttuureiden tutkiminen.

Vaikka johtaminen sivuaa läheisesti yrityskulttuuritutkimusta, on se tässä tutkimuksessa rajattu työn viitekehyksen ulkopuolelle. Käytännössä johtaminen rajautuu myös kyselyistä pois tapaustutkimuksen luonteen vuoksi, sillä tutkija toimii itse yhden ryhmän ainoana esimiehenä. Tästä syystä esimiesten tasavertainen tutkiminen olisi mahdotonta tässä tutkimuksessa.

Tutkimus on rajattu tutkimaan yrityksen myyntikulttuuria ja sen alakulttuureita. Kuten aiemmin mainittiin, toimii myyntikulttuuri kohdeorganisaation pääkulttuurina. Myös tästä syystä johtuen Kappa-työkalu soveltuu hyvin tutkimukseen, sillä se on juuri myyntikulttuurin mittaamiseen ja kehittämiseen suunniteltu työkalu.

Tutkimuksen ensikertaisuus ja tapaustutkimuksen luonne rajaavat myös tutkimuksen toteutustapaa. Tutkimus suoritetaan laadullisen tutkimusperinteen mukaisesti. Analyysi suoritetaan aineistolähtöisen analyysimallin mukaisesti, joka soveltuu hyvin tähän tutkimukseen (kts. Tuomi & Sarajärvi 2009: 95).

Seuraavaksi esitetään tutkimuksen rakenne, joka helpottaa lukijaa hahmottamaan, miten tutkimus jatkossa etenee.

2.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisen pääluvun tarkoituksena on johdatella lukija tutkimusaiheeseen. Toisessa pääluvussa kuvataan tutkimusaihe määrittämällä tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaukset sekä tutkimuksen rakenne.

Kolmas pääluku käsittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Kolmannen luvun ensimmäinen alaluku käsittelee yrityskulttuuria. Tämän jälkeen käsitellään yrityskulttuuritutkimuksen kritiikkiä. Luvun kolmannessa alaluvussa käsitellään tämän tutkimuksen pääkäsitettä eli alakulttuuria. Lisäksi neljäs alaluku kokoaa yhteen teoreettisesta viitekehystä tämän tutkimuksen kannalta oleelliset löydökset.

Teoreettista viitekehystä seuraa tutkimusmenetelmien luku. Tässä neljännessä pääluvussa perustellaan tarkemmin kvalitatiivisen tutkimustavan valintaa. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen aineisto, sen keruu ja aineiston analysointitapa. Tutkimusmenetelmäluvun kolmannessa alaluvussa esitetään tarkemmin Kappa-työkalun hyödyntämä Evolute-menetelmä, sekä Evolute-menetelmän toimintaperiaate. Lisäksi Kappa-työkalu sekä työkalulla aiemmin suoritettu tutkimus esitetään yksityiskohtaisesti. Menetelmä-luvussa käydään myös yksityiskohtaisemmin läpi tutkimuksessa esiin nousseet haasteet ja tutkimuksessa olevat rajoitteet.

Menetelmälukua seuraa tutkimuksen empiirinen osuus eli itse tapaustutkimus. Tämä viides pääluku etenee aineistolähtöisen analyysimallin mukaisesti vastaten tutkimustavoitteen kannalta oleellisiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Kuudennessa pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, jotka sisältävät tutkimuksen tärkeimmät löydökset sekä tutkimuksen luomat jatkotutkimusmahdollisuudet.

Seitsemäs pääluku kokoaa yhteenvetona tutkimuksen etenemisen. Lähteet löytyvät tutkimuksen lopusta ja niitä seuraavat vielä liitetiedostot, josta löytyy esimerkiksi Kappa-työkalun esimerkkiväittämä.

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen teoreettiseen osuuteen.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat yrityskulttuuri, alakulttuuri, myyntikulttuuri sekä Evolute-menetelmä. Teoreettisessa viitekehyksessä käydään aluksi läpi yrityskulttuuri-käsitteen määritelmiä ja yrityskulttuuritutkimuksen historiaa. Tämän jälkeen syvennytään alakulttuuri-käsitteeseen, joka on tutkimuksen keskeisin käsite. Evolute-menetelmää käsitellään myöhemmin osana menetelmälukua neljä.

Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa 3.1 tutustutaan yrityskulttuuri-käsitteeseen. Yrityskulttuurikäsitteeseen on perehdytty kirjallisuuskatsauksen avulla, jonka pohjalta tarkempaan käsittelyyn on nostettu tiettyjen tutkijoiden ajatuksia. Myös yrityskulttuuritutkimuksen kritiikkiä tuodaan esille luvun viimeisessä alaluvussa. Alaluvussa 3.2 käsitellään puolestaan yrityskulttuuritutkimuksen jaottelua. Tämän jälkeen siirrytään alakulttuureiden käsittelyyn alaluvussa 3.3. Yrityskulttuurin alaluvuissa 3.1.2, 3.1.3 ja 3.1.4 esitetyt tutkimukset ovat oleellisena osana myös alakulttuuriluvussa 3.3, mutta lisäksi siinä esitetään muutamia erityisesti alakulttuureihin liittyviä tutkimuksia. Luku 3.4 kokoaa yhteen teoreettisesta viitekehyksestä tutkimuksen kannalta oleellisimmiksi nousevat asiat.

3.1 Yrityskulttuuri käsitteenä

Yritys- ja organisaatiokulttuuri ovat käsitteinä yleistyneet vasta 1980-luvulla. Yrityskulttuuritutkimuksen lähtötekijänä pidetään koventunutta kilpailutilannetta, jonka pohjalta yrityskulttuuria ja sen vaikutusta alettiin tutkia. Yrityskulttuuritutkimuksen perimmäisenä tavoitteena oli aluksi selvittää, miten kulttuuri vaikuttaa yrityksen menestykseen koventuneessa kilpailutilanteessa. (Hofstede ym. 2010: 341–342.) Yritys- ja organisaatiokulttuuri-käsitteiden pohjana voidaan pitää käsitettä yritysilmasto (organization climate), joka oli jonkin verran käytössä jo ennen 1980-lukua (Hofstede ym. 2010: 341). Käytännössä näillä kaikilla kolmella käsitteellä tarkoitetaan samaa. Nykyisin käytössä ovat yleistyneet käsitteet organisaatiokulttuuri ja yrityskulttuuri (Hofstede ym. 2010; Peters & Waterman 1982; Schein 2010; Morgan 2006).

Yrityskulttuuri itsessään on sateenvarjomainen konsepti, joka sisältää monia ilmiöitä. Mielipiteet yrityskulttuurin muokkaamisen mahdollisuudesta vaihtelevat melkoisesti (Czarniawska-Joerges 1992: 159–185.). Yleisesti yrityksen nähdään sisältävän ja tukevan useita kulttuureita, joita kuvataan usein alakulttuureiksi (Säntti 2001: 71). Konsulttien määrittelemänä yrityskulttuuri on usein värikäs ja houkutteleva väline, jota voidaan käyttää johtamisen työkaluna. Kuitenkin johdon työkaluna yrityskulttuuri yleensä sisältää vain vähän teoreettista, tieteellistä ja metodologista analyysiä itse ilmiöstä. (Säntti 2001: 71–72.)

Yrityskulttuuritutkimuksessa on keskitytty usein yhtenäiskulttuurin tutkimiseen (kts. esim. Peters & Waterman 1982; Deal & Kennedy 1982). Vaikka yhtenäiskulttuuri koetaan tärkeäksi, nousee alakulttuureiden merkitys yhä useammissa yhteyksissä tärkeäksi käsitteeksi (Schein 2010: 55–68; Hofstede ym. 2010: 364–365; Wilkins & Ouchi 1983: 469; Boisnier & Chatman 2002: 2-22) (kts luku 3.3 tarkemmin). Yrityskulttuurin esittäminen vahvan yhtenäiskulttuurin pohjalta perustuu usein yritysjohdolle suunnattuun konsultatiiviseen tutkimukseen (kts. esim. Peters & Waterman 1982), kun taas alakulttuureiden merkitys nousee esille useammin tieteellisissä tutkimuksissa kuten esimerkiksi Hofsteden ja Scheinin tutkimuksissa, joita käsitellään tarkemmin alaluvuissa 3.1.2 ja 3.1.3. Seuraavaksi esitetään Petersin ja Watermanin tutkimusta, jossa korostetaan erityisesti vahvan yhtenäiskulttuurin merkitystä.

3.1.1 Erinomaisen yrityskulttuurin kahdeksan edellytystä

Peters ja Waterman (1982) tutkivat 1980-luvun alkupuolella menestyvän yrityksen ominaisuuksia ja nostivat yrityskulttuurin keskeiseksi tekijäksi. Heidän mukaansa kulttuuri antaa merkityksen säänneltävissä oleville muuttujille yrityksen menestymisen kannalta. (Peters & Waterman 1983: 123). Peters ja Waterman (1983: 31–33) kuvaavat kahdeksaa edellytystä, jotka löytyvät menestyvistä yrityksistä. Yhteinen näitä kahdeksaa edellytystä kuvaava ominaisuus on järkevyys, joka viittaa siihen että asioiden pitäminen yksinkertaisena on tuottavampaa kuin monimutkaisuus.

Peters ja Waterman (1983: 31) kuvaavat, että toimintahakuisuus ja asiakasläheisyys ovat ensimmäiset tärkeät edellytykset menestymiselle. Toimintahakuisuus tarkoittaa halua saada asiat tapahtumaan yrityksessä. Asiakasläheisyydessä puolestaan tärkeää on, että yritys kuuntelee asiakkaitaan ja oppii sitä kautta palvelemaan juuri heitä. Myös yrittäjyys ja henkilöstön hyödyntäminen tuottavuuden kohottamiseksi ovat tärkeitä edellytyksiä menestymiselle. Yrityksen kannalta on oleellista, että henkilöstö uskaltaa ottaa käytännöllisiä riskejä ja kaikki organisaatiotasot nähdään tärkeinä laadun ja tuottavuuden kannalta. (Peters & Waterman 1983: 31–32.)

Lisäksi Peters ja Waterman (1983: 32–33) esittävät käytännön läheisyyden, arvojen kunnioittamisen ja fokuoittumisen tärkeiksi menestyksen edellytyksiksi. Peters ja Waterman (1983: 33) nostavat myös organisaatorakenteen muodon tärkeäksi esittäessään, että yksinkertainen rakenne johtaa helpommin menestykseen. Pieni määrä johtajia ja yksinkertaiset rakenteet johtavat heidän mukaansa tuottavuuteen. Viimeisenä edellytyksenä Peters ja Waterman (1983: 33) esittävät organisaation tiukkuuden ja väljyyden samanaikaisuuden. Menestyäkseen yrityksen on siis oltava samanaikaisesti keskitetty ja hajautettu.

Petersin ja Watermanin mukaan vahva yhtenäiskulttuuri on edellytyksenä menestykselle (Seeck 2010: 223; kts myös Deal & Kennedy 1982). Seuraavaksi käsitellään tutkimusta, joka suhtautuu kriittisesti Petersin ja Watermanin esittämiin menestyksen edellytyksiin ja pyrkii kumoamaan omassa tutkimuksessaan nämä kahdeksan perusedellytystä kulttuurinäkökulmasta (kts. Hofstede 1993: 284).

3.1.2 Kulttuuri mielen ohjelmointina

Hofstede ym. (2010: 4-7) selittävät kulttuuria mentaalisenä ohjelmistona. Hofsteden ym. (2010) mukaan ihminen ehdollistuu tiedostamattaan elämän kaikilla alueilla. Tiedostamaton ehdollistuminen jättää yksilölle ajattelun, tuntemisen ja toiminnan vapauden, kuitenkin hänen sosiaalisen ympäristönsä asettamien rajoitteiden puitteissa. Kulttuurinen ohjelmointi jatkuu Hofsteden mukaan kaikkialla alkaen ympäristöstä, jossa ihminen varttuu jatkuen kouluun ja työelämään. (Hofstede ym. 2010: 4-7.)

Hofsteden mukaan organisaatiokulttuurit eivät ole niin syvällisiä kuin esimerkiksi kansalliset kulttuurit. Kansalliset kulttuurit vaikuttavat organisaatioihin ja liikeyrityksiin, mutta organisaatioiden kulttuurit eivät ilmene organisaation yksilöiden arvoissa. Organisaatiokulttuurit ilmenevät enemmänkin pinnallisemmissa muodoissa kuten yrityksen sankareissa, rituaaleissa sekä symboleissa. (Hofstede 1993: 338–339.) Yrityksen sankareilla tarkoitetaan esimerkiksi tarinoita yrityksen perustajista ja heidän tekemistään uhrauksista. Rituaaleilla tarkoitetaan organisaation vakiintuneita toimintatapoja kuten esimerkiksi päivittäisiä tai viikoittaisia palavereita. Symboleilla puolestaan tarkoitetaan sellaisia sanoja, tekoja tai henkilöiden piirteitä, joilla on syvempi merkitys kulttuurin jäsenille.

Hofstede ym. (2010: 354–359) ovat määritelleet kuusi yrityskulttuuria koskevaa dimensiota, joiden avulla yrityskulttuuria on mahdollista heidän mukaansa mitata ja kehittää. Ensimmäinen dimensio mittaa onko yritys prosessi- vai tulorientoitunut. Toinen dimensioista mittaa, onko yritys työntekijä- vai työorientoitunut. Kolmas dimensio käsittelee yrityksen ilmapiiriä eli tarkemmin sitä, onko yritys nurkkakuntainen vai ammattimainen. Neljäntenä dimensiona on, onko yritys avoin vai suljettu systeemi. Viidentenä dimensiona verrataan, onko kuri yrityksessä löysää vai tiukkaa. Viimeinen dimensioista käsittää sitä, onko yritys normatiivinen vai pragmaattinen. (Hofstede ym. 2010: 354–359.)

Dimensioista toinen ja neljäs liittyvät historiallisiin tapahtumiin ja yleisesti perustajan ajatuksiin, kun taas loput neljä liittyvät siihen, millaista työtä yrityksessä tehdään sekä siihen, millaisilla markkinoilla yritys toimii (Hofstede ym. 2010: 354–359). Myöhemmin alakulttuureita käsittelevässä alaluvussa 3.3.4 esitetään esimerkki, missä yrityskulttuuria mitataan ja tutkitaan laajan alakulttuuritutkimuksen avulla juuri näiden Hofsteden ym. esittämän kuuden dimension pohjalta.

Hofsteden ym. (2010) esittämästä kuudesta dimensiosta mikään ei suoranaisesti ole joko hyvä tai huono. Sen sijaan edellisessä luvussa Petersin ja Watermanin esittämät kahdeksan edellytystä ovat nimenomaan menestyvän yrityksen perustekijöitä. Hofsteden luoma malli kuudesta ominaisuudesta kumoaa Petersin ja Watermanin

esittämät menestyksen edellytykset, sillä tulosten valossa kunkin ominaisuuden hyvyys tai kehnous riippuu aina siitä, mihin suuntaan organisaation halutaan menevän. Käytännössä Hofsteden mallin mukaan jokin kulttuurinen piirre voi olla avuksi tietyssä tehtävässä ja väistämättä rasitteena jossain toisessa tehtävässä. (Hofstede 1993: 284.)

Seuraavaksi käsitellään Scheinin (2010) tutkimuksia, jotka ovat esimerkiksi kulttuureiden merkityksellisyyden osalta yhteneväisiä Hofsteden ym. (2010) tulosten kanssa.

3.1.3 Kulttuuri – ryhmän jäsenten välisten merkitysten tuottaja

Schein (2010: 7) esittää kulttuuria abstraktina asiana. Schein määrittelee yrityskulttuurin ryhmän jäsenten välisten jaettujen merkitysten tuotteena. Lisäksi Schein (2010: 12–13) esittää, että yrityskulttuuri näyttäytyy sisältä päin hyvin erilaisena kuin se ulkopuolelta tutkijan havaitsemana näyttäytyy.

Vaikka kulttuuri on Scheinin mukaan abstraktia, vie hän määrittelyä syvemmälle antropologiselle tasolle. Kuten Hofstede ym. (2010) myös Schein (2010: 15–16) määrittelee kulttuurisia tapahtumia asioina, jotka ovat jollain tavalla mitattavissa. Esimerkiksi havaitut käyttäytymismallit viittaavat Scheinin (2010: 15–16) mukaan kulttuuriseen identiteettiin. Muita mitattavissa olevia asioita Scheinin (2010: 15–16) mukaan ovat ryhmän normit, omaksutut arvot, kaavamainen filosofia, ympäristö ja sulautetut taidot. Kulttuurin osalta helpoiten mitattavissa olevia asioita ovat yrityksen formaalit rituaalit ja esimerkiksi juhlat. Myös symbolit ja jaetut tarkoitukset ovat Scheinin mukaan kulttuurissa usein mitattavissa. Kaikki edellä mainitut vaikuttavat ryhmän kulttuuriin, mutta mitään niistä yksinään ei voida ajatella kansan, yrityksen tai ryhmän kulttuurina. (Schein 2010: 15–16.)

Schein (2010: 32–33) esittää, että kaikkien ryhmien kulttuureita voidaan tutkia kolmella tasolla: tuotoksen tasolla, uskomusten ja arvojen omaksumisen tasolla sekä perusoletuksien tasolla. Ensimmäisellä tasolla tutkimuksen kohteena ovat tuotokset eli artefaktit, jotka ovat käytännössä asioita ja ilmiöitä, jotka ovat konkreettisesti nähtävissä

ja koettavissa. Tuotokset sisältävät myös havainnoitua käytöstä, jota on hankalaa purkaa pienemmiksi osiksi. (Schein 2010: 23–24.)

Toisella tasolla tutkimuksen kohteena ovat organisaation omaksutut uskomukset ja arvot, jotka sisältävät käytännössä yrityksen ihanteita, tavoitteita, arvoja ja pyrkimyksiä. Toisella tasolla myös ideologiat ja järkeistäminen ovat osallisena. Omaksutut uskomukset ja arvot saattavat olla yhteneväisiä artefaktien kanssa, mutta näin ei kuitenkaan aina ole. (Schein 2010: 24–27.)

Kolmas taso kuvastaa yrityksen perusoletuksia. Ne ovat usein alitajunnan kautta tulevia itsestään selviä oletuksia ja arvoja, jotka ovat muotoutuneet kulttuuriin aiempien kokemusten ja historiallisen käyttäytymisen pohjalta. Nämä oletukset määrittävät käytännössä kokemisen, ajattelemisen ja havaitsemisen eli kolmannen tason. Kolmas taso muodostuu usein ensimmäisen ja toisen tason pohjalta ollen kulttuurin syvin taso. (Schein 2010: 27–30.) Alla olevassa kuviossa on vielä yhteenveto kolmesta tasosta, joissa yrityskulttuuria voidaan Scheinin mukaan tutkia.



Kuvio 1. Yrityskulttuurin kolme tasoa. (mukaillen Schein 2010: 23–34)

Vaikka johtaminen on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, nousee sen merkitys erityisesti Scheinin tutkimuksissa tärkeäksi. Edellä mainittuihin kolmeen kulttuurin tasoon liittyen johtaminen on yleisesti perustana uskomuksille ja arvoille. Schein esittää, että jos johtajat välittävät uskomukset ja arvot selkeästi, muodostuu niistä lopulta perusoletuksia yrityksen kulttuuriin. Perusoletukset taas ovat kulttuurin syvimmällä tasolla, joten johtajille on olennaista ymmärtää kulttuurin kaikki kolme tasoa ymmärtääkseen myös yrityskulttuuria sekä sen muodostumista. Scheinin mukaan johtajat siis luovat kulttuurit, mutta samanaikaisesti kulttuurit luovat seuraavan johtajasukupolven. (Schein 2010: 32–33.)

Schein (2010) esittää yrityskulttuurin tutkimusta suorittamalla kaksi tutkimusta, joissa kulttuuria tutkitaan kolmella tasolla. Kohdetutkimuksien pohjalta Schein argumentoi, että ensin on päästävä käsiksi kolmanteen tasoon eli kulttuurin perusoletuksiin, jotta voidaan ymmärtää kahta ensimmäistä tasoa (Schein 2010: 53). On tärkeää ymmärtää, että kulttuuri on syvä, kokonaisvaltainen, kompleksinen ja moraalisesti neutraali kokonaisuus. Tutkimusten pohjalta vahvoilla johtajilla ja historiallisilla tapahtumilla on suuri merkitys yrityskulttuurin syntyyn (Schein 2010: 53). Tärkeä implikaatio on myös, että yrityskulttuuria ei voi täysin ymmärtää huomioimatta ydinteknologioita, yrityksen jäseniä, sekä makrokulttuurillista kontekstia, jossa yritys työskentelee. (Schein 2010: 53–54.) Makrokulttuureita ja mikrokulttuureita käsitellään tarkemmin alakulttuureita käsittelevissä luvuissa 3.3.3 ja 3.3.5.

Seuraavaksi käsitellään Morganin tutkimusta, joka myötäilee pääpiirteittäin Hofsteden ja Scheinin yrityskulttuurimääritelmiä.

3.1.4 Yhteisen todellisuuden ja uudelleen rakentamisen tapa

Morganin (2006: 116) mukaan jo organisaatio itsessään on kulttuurinen ilmiö, joka vaihtelee yhteisön kehittyneisyydestä riippuen. Morgan (2006: 125–126) määrittää yrityskulttuuri-käsitettä siten, että organisaatiot ovat pienoisyhteisöjä, jotka sisältävät kulttuurin ja sen alakulttuurit. Yksi organisaatio voi nähdä kulttuurinsa siten, että he ovat alansa paras toimija, kun taas toinen siten, että he toimivat vahvasti tiiminä ja

luottavat tiimityöhön. Morganin (2006: 125) mukaan yhteistä yrityskulttuurille on se, että jokaisessa kulttuurissa voi olla erilaisia persoonia, vaikka muuten toiminnat ovat yhtenäisiä. Kuten Schein (2010: 12) myös Morgan (2006: 125) esittää, että yrityskulttuuria pystytään mittaamaan parhaiten sijoittamalla ulkopuolinen ryhmän jäseneksi ja havainnoimalla, miten ulkopuolinen omaksuu käyttäytymisen tietyissä tilanteissa. Morganin (2006: 125) mukaan kulttuuri periytyy joko rationaalisella tavalla tai historian pohjalta siten, miten samaiset asiat on aiemmin tehty.

Yrityskulttuurin kehittämisessä Morgan on samoilla linjoilla Hofsteden ja Scheinin kanssa. Morganin (2006: 128) mukaan yrityskulttuuri kehittyy eepoksena sosiaalisten prosessien, symbolien ja rituaalien kautta. Rituaalit, kuten esimerkiksi viikkopalaverit, ovat virallisia osia yrityskulttuurin luonnissa. Symbolit ja sosiaaliset rituaalit tulevat työyhteisön epävirallisemmasta tekemisestä. Kuten Schein (2010: 32–33) myös Morgan (2006: 128) nostaa johtajuuden vaikutuksen yrityskulttuurin kehittymiseen, sillä esimerkiksi viikkopalaverit ovat usein juuri esimiesten pitämiä. Morgan (2006: 125–128) käsitteellistää yrityskulttuurin yhteisen todellisuuden rakentamisen ja uudelleen rakentamisen tapana.

Seuraavaksi käsitellään yrityskulttuuritutkimukseen kohdistunutta kritiikkiä sekä taustoitetaan myös alakulttuureiden merkitystä yrityskulttuurissa.

3.1.5 Kulttuuritutkimuksen kritiikkiä

Alvesson ja Smircich johtavat niin sanottua kriittisen johtamisen tutkimussuuntaa (Seeck 2012: 231). Alvesson (1990: 34) jaottelee kulttuurinäkökulman edustajia kolmeen kategoriaan: puritaaneihin, joihin Alvesson laskee itsensä ja Smircichin, pragmaatikkoihin sekä akateemisiin pragmaatikkoihin. Puritaanien mukaan kulttuureita ei pysty eikä saa hallinnoida. Pragmaatikot, kuten esimerkiksi Peters ja Waterman, ovat Alvessonin (1990: 39) mukaan suurelle yleisölle kirjoittavia konsultteja. Akateemiset pragmaatikot, esimerkiksi Schein ja Hofstede, ovat Alvessonin (1990: 39) mukaan puolestaan akateemiset standardit täyttäviä uuden tiedon tuottajia. Akateemisten

pragmaatikkojen tavoitteena on lisäksi tuottaa tietoa siitä, kuinka kulttuureita hallinnoidaan (Seeck 2012: 231).

Yrityskulttuuritutkimuksen kritiikki kohdistuu usein yhtenäiskulttuurin painottamiseen. Antropologi Gregory (1983: 364) määrittää kulttuurin merkitysjärjestelmäksi, joka sisältää monia toimintatapoja, jotka muodostavat omanlaisensa elämäntavan. Gregory on Smircichin lisäksi toinen tutkija, joka toi jo 1980-luvulla alakulttuureiden merkityksen esille yrityskulttuuritutkimuksessa. Hänen mukaansa yhtenäiskulttuuri soveltuu huonosti suuriin, erikoistuneisiin, tai nopeasti muuttuviin organisaatioihin, koska henkilöt ovat usein usean ryhmän jäseniä ja liikkuvuus organisaation sisällä voi olla suurta. Gregory esittääkin, että olisi sopivampaa puhua vahvoista ja heikoista organisaatioista vahvojen ja heikkojen kulttuureiden sijaan. (1983: 364–365.)

Myös Wilkinsin ja Ouchin (1983: 468) mukaan yrityksen laajuiset yrityskulttuurit ovat harvinaisia. Heidän mukaansa paikalliset yrityskulttuurit eli alakulttuurit ovat usein suoriutumisen kannalta tärkeämpi tekijä kuin koko yrityksen laajuinen yrityskulttuuri. Wilkins ja Ouchi (1983: 471) esittävät, että kulttuurinen kontrolli toimii paremmin epävakaisissa ja haastavissa olosuhteissa, mutta heikommin byrokraattisessa organisaatiossa. Wilkins ja Ouchi määrittävät, että kulttuuri perustuu epäviralliseen yhteisymmärrykseen siitä, mikä organisaatiossa on hyväksyttyä ja toivottua käytöstä. (Wilkins & Ouchi 1983: 468–471.)

Smircich (1983) esittää, että kulttuuri voidaan nähdä organisaatioiden tutkimuksessa joko muuttujana tai metaforana. Kulttuuri muuttujana tarkoittaa Smircichin (1983: 344, 347) mukaan vertailevaa tutkimusta, jossa tavoitteena on luoda käytännön johtamistyötä helpottavia lausumia organisaatioiden ja kulttuureiden suhteesta. Kulttuuri nähdään tällöin riippumattomaksi taustamuuttujaksi tai selittäväksi muuttujaksi (Smircich 1983: 344). Kulttuuri muuttujana tarkoittaa sitä, että kulttuuri nähdään organisaation ominaisuudeksi. Toisena näkökulmana kulttuuri voidaan nähdä metaforana, mikä tarkoittaa yrityskulttuureiden yhteydessä sitä, että itse organisaatio on kulttuuri. Kulttuuri metaforana sisältää myös psykologisia ja sosiaalisia prosesseja tarkoittaen sitä, että organisaatiot ovat jäsentensä tietoisuuden ilmentymiä. Kulttuurin

ymmärtäminen metaforana jakautuu kognitiiviseen antropologiaan (yhteisesti jaettuun tietoon), symboliseen antropologiaan (jaettujen merkitysten järjestelmään), sekä psykodynaamikkaan (mielen tiedostamattomien toimintojen manifestaatio). (Smircich 1983: 348–353.)

Molemmissa näkökulmissa kulttuurin tutkiminen kiinnittää huomiota symboleihin, myytteihin ja rituaaleihin. Erona on se, että metaforinen tapa näkee edellä mainitut asiat prosesseina, kun taas kulttuuri muuttujana näkee nämä asiat kulttuurisina esineinä. (Smircich 1983: 353.) Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin muuttuja- ja metaforanäkökulmien eroavaisuuksiin. Lisäksi luvussa käsitellään sitä, miten yrityskulttuuriosiossa esitellyt tutkijat jakautuvat metafora- ja muuttujanäkökulman suhteen. Metafora- ja muuttujanäkökulmia pohditaan myös siitä lähtökohdasta, että kumpi määritelmistä sopii tämän tutkimuksen empiiriseen osuuteen paremmin.

3.2 Kulttuuri metaforana ja kulttuuri muuttujana

Kuten edellisessä luvussa esitettiin, jakautuu kulttuuritutkimus usein kulttuurin tutkimiseen joko metaforana tai muuttujana. Kulttuurin tutkiminen metaforana perustuu 1970- ja 1980-lukujen vaihteen akateemisiin keskusteluihin, jolloin kiinnostus organisaatioiden tutkimiseen symbolisen interaktionismin ja antropologian näkökulmista alkoi. Kulttuurin tutkiminen muuttujana omaa juurensa puolestaan 1980-luvun liike-elämän käytännön tasolle suunnatuista menestysteoksista, jotka olivat vastaveto tuolloin vallinneelle kiinnostukselle rakenteita ja rationaalisuutta korostavia prosesseja kohtaan. (Seeck 2012: 245–246.)

Kulttuuri metaforana näkökulmassa tavoitteena on ymmärtää ja selittää organisoitumista psykologisten ja sosiaalisten prosessien kautta. Tällöin kulttuurin sisältö ja seuraukset eivät ole selvästi erotettavissa, sillä organisaatio on itsessään kulttuurinsa tuote. Kulttuuri muuttujana näkökulmassa kulttuuria on puolestaan mahdollista mitata, jolloin symbolisia ja kulttuurisia työkaluja on mahdollista käyttää organisaation jäsenten panosten ja energian koordinoimiseen. Kulttuuri muuttujana

näkökulmassa yhtenä tavoitteena on luoda yritykselle laadullisesti oikeanlainen kulttuuri, joka tuottaa myös rahallista hyötyä. (Seeck 2012: 246.)

Kulttuuri metaforana kuvaa, ettei kulttuuria voi hallita yksittäisen toimijan tarkoitusperien mukaan, koska kulttuuri on rakentunut historiallisesti ja se on jatkuvan neuvottelun tuloksena uudelleen rakentuva kokonaisuus. Käytännössä kulttuurin muuttaminen on siis uuden elämäntavan keksimistä kulttuuri metaforana näkökulmassa. Kulttuuri muuttujana puolestaan tarkoittaa sitä, että kulttuuria on mahdollista muuttaa yksittäisten tahojen tarkoitusperien mukaisesti. Kulttuurin ohjaamiseen on tällöin myös kehitetty erilaisia työkaluja. (Seeck 2012: 246.)

Kuten jo tutkimuksen johdannossa esitettiin, soveltuu vahva yhtenäiskulttuuri huonosti nopeasti muuttuviin organisaatioihin (kts. myös Boisnier & Chatman 2002). Myös kulttuuri muuttujana näkökulman mukainen kulttuurin tietoinen muokkaaminen voi herättää ristiriitaisia tunteita organisaatiossa. Käytännössä kulttuureiden tietoinen muuttaminen aiheuttaa usein ristiriitoja vanhan ja uuden kulttuurin välille, eivätkä ne voi toimia menestyksekkäästi rinnakkain. (Seeck 2012: 246.)

Kulttuurin muuttujana liittyy usein liikkeen johdolle suunnattuun kirjallisuuteen ja tutkimukseen, sillä perustana kulttuuri muuttujana määrittelykselle on usein se, että kulttuuri on ohjattavissa juuri johtamisella (Seeck 2012: 214, 216). Aiemmin tutkimuksessa esille nostetuista tutkijoista vain harvat kuvaavat kulttuuria yksiselitteisesti metaforana, sillä monet tutkijoista viittaavat, että kulttuuria on mahdollista mitata ja johtaa, vaikka muuten heidän kulttuurin määrittely viittaisikin metaforaan. Vain puritaanit eli Alvesson ja Smircich määrittävät kulttuuria selkeästi metaforana, sillä heidän mukaansa kulttuuri ei ole lainkaan mitattavissa eikä hallittavissa (Alvesson 1990: 34). Puolestaan Morgan (2006: 125), Hofstede (1993: 338–339) ja Schein (2010: 15–16) esittävät, että yrityskulttuuri on ainakin jollain tasolla mitattavissa ja hallittavissa oleva asia.

Eri tutkijoiden toimesta esitetyt yrityskulttuurimääritelmät eivät ole suoranaisesti liitettävissä joko kulttuuri metaforana tai kulttuuri muuttujana määritelmiin. Esimerkiksi

Morgan (2006: 125) kuvaa, että organisaatio itsessään on kulttuurinen ilmiö. Tämä viittaa vahvasti kulttuuriin metaforana. Toisaalta edellisessä kappaleessa esitetty kulttuurin mittaamisen mahdollisuus viittaa selkeästi kulttuuriin muuttujana. Aiemmin esitetyistä tutkijoista myös Scheinin (2010: 12–15) määritelmistä löytyy viitteitä sekä metafora että muuttuja näkökulmiin. Esimerkiksi kulttuurin esittäminen abstraktina ja symbolien ja rituaalien merkitysten korostaminen viittaavat kulttuuriin metaforana. Toisaalta myös Schein (2010: 12–15) esittää, että kulttuuri on kolmella tasolla mitattavissa oleva asia, ja johdon osalta jopa hallittavissa syvempien oletusten tasolta.

Petersin ja Watermanin esittämät edellytykset vahvalle yhtenäiskulttuurille viittaavat selkeästi kulttuuriin muuttujana. Petersin ja Watermanin (1983: 123) mukaan kulttuuria pystyy ja pitää ehdottomasti mitata esimerkiksi juuri heidän esittämien kahdeksan edellytyksen kautta. Tämä ehdottomuus viittaa vahvasti kulttuuriin muuttujana. Myös Hofsteden (2010: 354–359) määritelmän mukaisesti kulttuuri voidaan kokea enemmän muuttujana, sillä myös Hofstede on määritellyt kuusi dimensiota, joiden pohjalta kulttuuri on mitattavissa ja kehitettävissä oleva asia.

Aiemmin esitettyjen tutkijoiden määritelmät osoittavat, että kulttuurin tutkiminen joko metaforana tai muuttujana ei ole yksioikoista. Esimerkiksi Scheinin (2010: 15–16) määritelmä sisältää viitteitä molemmista näkökulmista ja sama on havaittavissa lähes jokaisen kulttuuritutkijan määritelmistä. Käytännön tutkimuksen kannalta kulttuurin tutkiminen muuttujana on yksioikoisempaa, sillä se antaa mahdollisuuden ylipäättään kulttuurin tutkimiselle. Alla oleva taulukko yksi osoittaa kuitenkin, että myös metafora näkökulma on tutkimukselle oleellinen. Taulukon mukaan esimerkiksi alakulttuureiden merkitys on nostettu juuri kulttuuri metaforana näkökulmassa tärkeäksi. Taulukko yhden tarkoitus on koota yhteen kulttuurikäsitteen eroavaisuuksia, kun kulttuuria tutkitaan metaforana ja muuttujana.

Taulukko 1. Kulttuurin tutkiminen muuttujana ja metaforana. (mukaillen Sääntti 2001: 102)

Kulttuuri metaforana ja muuttujana	
Metafora	Muuttuja
Organisaatio on kulttuurinsa tuote	Kulttuuri on ominaisuus, joka on mitattavissa ja muokattavissa
Fenomenologinen	Positivistinen
Sosiaalipsykologia	Antropologia
Useita yhtäaikaista alakulttuureita	Ideologiana yksi yhteinen kulttuuri
Mentaalinen olomuoto	Fyysinen todellisuus
Kulttuuriset konfliktit voivat altistaa muutokselle	Tarjoaa muuntautuvan sääntelytyökalun ylläpitääkseen nykytilannetta
Jokainen henkilö vaikuttaa keskustelujen sekä jaettujen symbolien ja tarkoitusten kautta	Johto ohjaa muuttuvien artefaktien ja omaksuttujen arvojen kautta
Kaikki yksilöt ja johtajat vaikuttavat kulttuuriin	Vain johto vaikuttaa kulttuuriin yrityksen tarpeiden mukaisesti

Kohdetutkimuksen lähtökohtana on tutkia kulttuuria muuttujana, sillä tarkoituksena on mitata olemassa olevia alakulttuureita ja sen jälkeen analysoida tulosten avulla mahdollisia kehityskohteita kohdeorganisaation tuloksen ja henkilöstön vaihtuvuuden suhteen. Kuten taulukko yksi osoittaa, on kulttuuri muuttujana näkökulmassa ideologiana yksi yhteinen kulttuuri. On kuitenkin hyvä huomata, että kulttuuri muuttujana ei sulje pois useamman kulttuurin muodostumista, vaikka se ideologisesti soveltuu paremmin kulttuurin tutkimiseen metaforana. Seeckin (2012: 246) mukaan kulttuuri muuttujana näkökulmassa kulttuuria on mahdollista mitata ja ohjata, ja siihen on jopa luotu työkaluja. Tässä tutkimuksessa aineiston keruuseen ja analysointiin hyödynnettävä Kappa-työkalu on esimerkki kulttuurin mittaamis- ja ohjaamistyökalusta. Kappa-työkalu esitellään myöhemmin tutkimuksen menetelmäluvun alaluvussa 4.3.1.

Muuttuja ja metafora jaottelun lisäksi kulttuuri voidaan ajatella prosessiksi ja tuotteeksi. Prosessinäkökulma pohjautuu antropologiseen ja sosiologiseen perinteeseen eli yhteiset säännöt ovat keskiössä. Kulttuurin kokeminen tuotteena tarkoittaa puolestaan sitä, että se nähdään yksilöiden ja ryhmän toimintojen muodostamana asiana. Molemmissa määritelmissä on huomattavissa vahvoja hiljaisia ominaispiirteitä, joita pystytään havainnoimaan parhaiten, kun kulttuuria tutkitaan sen rajoilta. (Van Maanen & Laurent 1993: 276–278.) Myös tältä pohjalta on perusteltua keskittyä enemmän itse ala- tai vastakulttuureiden tutkimiseen kuten seuraavassa alaluvussa 3.3 tehdään.

Seuraavaksi alaluvussa 3.3 käsitellään tarkemmin siis alakulttuureita ja sitä, miten aiemmin esitetyt tutkijat määrittävät alakulttuuria ja sen tärkeyttä yrityskulttuurissa. Aiemmin esitetyistä tutkijoista etenkin Morgan, Hofstede ja Schein ovat tutkineet myös alakulttuureiden merkitystä. Lisäksi luvun 3.3 alaluvuissa esitetään muita tutkimuksen kannalta oleellisia tutkimuksia alakulttuureista.

3.3 Alakulttuurit piilotettuna potentiaalina

Yrityksen sisäiset alakulttuurit nousivat käsitteenä esille jo 1980-luvun organisaatiotutkimuksessa (kts luku 3.1.5). Smircich (1983: 346) ja Gregory (1983: 364–365) esittävät, että alakulttuurit voivat olla tärkeä osa yrityksen menestykselle. Myös Buono ja Bowditch (1989: 141–142) esittävät kulttuureiden moninaisuuden olevan yleistä yrityksissä. Yhteisen yrityskulttuurin lisäksi yrityksessä ilmenee usein alakulttuureita esimerkiksi divisioonien, tehtaiden sekä eri sijaintien kesken. Nämä kaikki ovat muodostamassa yhteistä yrityskulttuuria, mutta ovat silti usein selkeästi eroavaisia toisiinsa nähden. (Buono & Bowditch 1989: 141–142.) Boisnier ja Chatman (2002: 6-7) määrittävät alakulttuurin sellaiseksi ryhmäksi, jonka arvot, oletukset ja normit eroavat selkeästi pääkulttuurin oletuksista.

Luvun 3.3 tarkoituksena on esittää alakulttuuri-käsitteen eri ulottuvuuksia. Lisäksi luvun alaluvuissa käsitellään, miten alakulttuureita on aiemmin tutkittu ja missä

mittakaavassa alakulttuurit ovat merkittäviä ja mahdollisia tutkia. Seuraavaksi käsitellään alakulttuuri-käsitteen taustaa.

3.3.1 Alakulttuuri-käsitteen taustaa

Smircich (1983: 346) oli tutkijoista ensimmäisten joukossa esittäessään, että yrityskulttuuritutkimuksessa tarkastellaan yleisesti vain yhtä kulttuuria, huomioimatta sitä tosiseikkaa, että yrityksessä on luultavasti useampia vaikuttavia ala- tai vastakulttuureita. Smircichin (1983: 346–359) mukaan optimistisesti ja jopa hurmoshenkisesti esitelty yhtenäiskulttuurin käsite voi käytännön johtamistyössä olla käyttökelvoton työkalu johtuen alakulttuureiden moninaisuudesta.

Myöhemmin Smircich kuitenkin tutki suurta amerikkalaista vakuutusyhtiötä seuraten johtoryhmän toimia. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että eroavien alakulttuureiden hallitseminen on vaikeaa (kts. tarkemmin Morgan 2006: 126–128). Kiinnostava huomio tutkimuksessa oli, että tutkija pystyi identifioimaan tarkkoja tapahtumia, jotka johtivat yrityskulttuurin pirstaloitumiseen. Smircichin kokemukseräinen tutkimus osoitti todeksi väittämän, jonka mukaan yrityskulttuurit kehittyvät vallitsevan ilmapiirin myötä sosiaalisten prosessien, mielikuvien, symbolien sekä rituaalien avulla. Lisäksi tutkimus osoitti, että historiallisilla tapahtumilla on suuri vaikutus nykyisen kulttuurin muodostumisessa. (Morgan 2006: 126–128.)

Myös Gregory (1983: 365) sivuaa alakulttuureita argumentoidessaan, että yhtenäiskulttuuri soveltuu huonosti suuriin, sisäisesti erikoistuneisiin sekä muuttuviin organisaatioihin. Gregory käsittelee kulttuuria kuitenkin kokonaisena yrityskulttuurina keskittymättä sen tarkemmin alakulttuurisiin tekijöihin. Käytännössä Gregory (1983: 365) esitti, että yrityksissä, joissa löytyy sisäistä eroavaisuutta kulttuureiden suhteen, on epäonnistuttu kulttuureiden integraatiossa. Gregoryn väittämät viittaavat vahvaan yhtenäiskulttuuriin, jota on monesti pidetty menestyksen edellytyksenä alakulttuureiden jäädessä vähemmälle huomiolle (kts. myös Deal & Kennedy 1982: 20; Peters & Waterman 1982: 75).

Seuraavissa alaluvuissa keskitytään tarkemmin alakulttuureiden merkitykseen sekä alakulttuureihin kohdistuneeseen tutkimukseen.

3.3.2 Alakulttuurit yrityksen suoriutumiskykyä mitattaessa

Wilkins ja Ouchi (1983: 468, 471) ovat kulttuuria tarkastellessaan valinneet lähestymistavaksi tilannesidonnaisuuden eli kontingenssin. Tällä tarkoitetaan sitä, että koko organisaation laajuiset yhtenäiskulttuurit ovat melko harvinaisia ilmiöitä. Käytännössä paikallinen yrityskulttuuri vaikuttaa enemmän suoriutumiseen, joka tosin ei ole kaikille organisaatioille yhtä tärkeä. (Wilkins & Ouchi 1983: 468,471.)

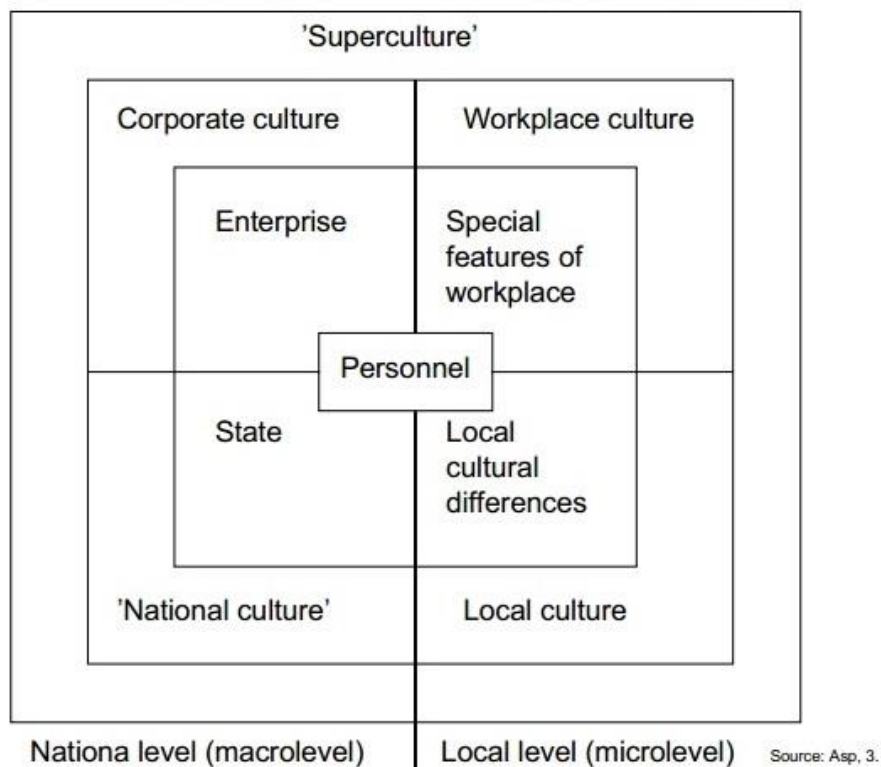
Wilkins ja Ouchi (1983: 469) esittävät, että alakulttuurit ovat vaikuttavia tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta. He argumentoivat, että organisaatiot, jotka luovat paikallisia kulttuureita tai eroavaisuuksia, saavuttavat merkittävästi tehokkuutta suoriutumiskykyynsä tietyissä olosuhteissa. Wilkins ja Ouchi (1983: 469) väittävät, että on olemassa tietynlaisia organisaatioita, joissa alakulttuurit ovat merkittävässä asemassa johtamisen kannalta. Samalla he kuitenkin esittävät, että näissä organisaatioissa suoriutumiskykyä on hankalaa ymmärtää ilman tarkkaa ymmärrystä vallitsevasta yrityskulttuurista. (Wilkins & Ouchi 1983: 469.)

Wilkinsin ja Ouchin (1983: 477) ensimmäinen päätelmä on, että vahva yhtenäiskulttuuri lisää yrityksen suoriutumiskykyä. Toisena päätelmänä Wilkins ja Ouchi (1983: 477) esittävät kulttuurisen sovittamisen ajatuksen (*cultural fit*), jonka mukaan alakulttuureiden olemassaolo on hyödyllistä tilanteissa, joissa kompleksisuutta ja keskinäistä riippuvuutta liiketoimien suhteen ilmenee. Wilkins ja Ouchi (1983: 478) muistuttavat kuitenkin, että on monimutkaista määrittää alakulttuureiden vaikutusta suoriutumiskykyyn, sillä siinä vaiheessa täytyy osata seurata erikseen yksiköiden suoriutumista, mutta samalla myös suuremmalla mittakaavalla koko yrityksen suoriutumista. Wilkinsin ja Ouchin (1983: 467, 471) mukaan kulttuurinen kontrolli toimii erityisesti epävarmoissa ja kompleksisissa oloissa, mutta huonommin perinteisessä byrokraattisessa organisaatiossa.

Seuraavassa alaluvussa esitetään, miten kulttuurit muodostuvat usein neljästä eri osa-alueesta.

3.3.3 Yrityskulttuurin neljä osa-alueetta

Asp (1992: 3) esittää, että alakulttuureita muodostuu aina, jos toimintaa suoritetaan eri yksiköissä. Aspin (1992: 2) mukaan Hofsteden ja Scheinin esittämät yrityskulttuurin dimensiot ovat erinomaisia yrityskulttuurin määrittämisen (kts. luvut 3.1.2 & 3.1.3). Asp esittää (1992: 2-3), että yrityskulttuuri ei kuitenkaan ole yhtenäinen kokonaisuus vaan se muodostuu useammasta alakulttuurista. Kuviosta kaksi nähdään, miten yrityskulttuurin voidaan ajatella muodostuvan neljästä eri osa-alueesta, jotka taas voivat vaikuttaa usealla eri tasolla.



Kuvio 2. Yrityskulttuurin neljä osa-alueetta. (Asp 1992: 3)

Kuten kuvio osoittaa, jakautuu yrityskulttuuri Aspin mukaan makro- ja mikrotasolle. Makrotaso kuvaa kansainvälistä toimintaa ja mikrotaso paikallista toimintaa.

Makrotasolla vaikuttavat osa-alueet ovat yrityksen kulttuuri sekä kansallinen kulttuuri. Yrityksen kulttuuriin vaikuttavana tekijänä on luonnollisesti yritys ja kansalliseen kulttuuriin valtiot. Mikrotasolla vaikuttavat osa-alueet ovat paikallinen kulttuuri sekä työpaikan kulttuuri. Paikalliseen kulttuuriin vaikuttavat paikalliset erot kulttuurissa. Työpaikan kulttuuriin vaikuttavina tekijöinä puolestaan ovat työpaikan ominaisuudet. Kuten kuvio osoittaa, on yrityksen henkilöstö koko yrityskulttuurin keskiössä. (Asp 1992: 3.)

Myös Asp (1992: 3-4) esittää, että on hankalaa määritellä millä tasolla alakulttuurit vaikuttavat yrityksen strategiaan. Oleellista on se, että jokainen taso vaikuttaa ainakin jossain määrin yrityksen kulttuuriin. Monissa yrityksissä yksiköt erotellaan juuri tästä syystä omiksi tulosityksiköiksi, sillä erillisten tulosityksiköiden ohjaaminen on usein helpompaa, kuin koko yrityksen ohjaaminen (Asp 1992: 3).

Aspin (1992: 3-4) mukaan jokainen osa-alue vaikuttaa yrityskulttuuriin ja henkilöstöön ja täten koko yrityskulttuuri on hyvin herkkä kokonaisuus. Tämän kokonaisuuden tietotaito sekä kontrolli ovat Aspin (1992: 3-4) mukaan usein enemmän taidetta kuin tiedettä. Oleellista on kuitenkin huomata, että alakulttuureidenkin osalta on erityisen tärkeää, että yritys pystyisi tiedostamaan juuri sille sopivat tasot menestyäkseen.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään aiemmin yrityskulttuuriluvussa esitettyjen tutkijoiden näkemyksiä alakulttuureista.

3.3.4 Alakulttuureiden merkitys yrityskulttuurille

Kuten aiemmin luvussa 3.1.2 esitettiin, kuvaa Hofstede yrityskulttuuria käytännössä kuuden dimension kautta, jotka eivät määrittele onko kulttuuri hyvää vai huonoa (Hofstede 1993: 284). Hofstede (1993: 283–285) esittää, että yrityskulttuurin mahdolliset alaryhmät voivat ilmetä samaisten kuuden dimension kautta. Käytännössä organisaatiot voivat jakautua hierarkkisten tasojen mukaisiin osa- tai alakulttuureihin, tarkoittaen esimerkiksi ylintä johtoa, keskijohtoa, sekä lattiatason työntekijöitä.

Lisäksi Hofsteden (1993: 283) mukaan kulttuurisen jaon mahdollisina aiheuttajina voivat olla esimerkiksi eroavat toiminnot kuten myynti ja tuotanto sekä tuote-markkina – jako. Hofstede esittää, että kulttuuristen alaryhmien muodostuminen on luonnollista myös etäisyydestä johtuen. (1993: 283–284.) Kuten muista alakulttuuriluvuista ilmenee, ovat Hofsteden esittämät alakulttuureiden ilmenemismuodot yleisiä tutkimuksissa. (kts. Asp 1992: 3; Morgan 2006: 132–133; Schein 2010: 55–57) Hofsteden mukaan kulttuuriset alaryhmät eivät yleensä ole yhtä vahvoja, mutta yrityksen johdon täytyisi silti pysyä kartalla näistä kaikista kulttuureista. Hofsteden havaintojen mukaan näin ei kuitenkaan usein tapahdu. (Hofstede 1993: 283–284.)

Hofstede esittää esimerkin tutkimuksesta (kts Hofstede 2010: 364–365), jossa alakulttuurit pystyttiin selkeästi luokittelemaan kolmeen ryhmään. Lisäksi tutkimuksessa pystyttiin havainnollistamaan alakulttuureiden merkitys. Tutkimuksessa alakulttuurit muodostuivat asiantuntijoiden, hallinnon sekä myyntihenkilöstön kesken. Mielenkiintoisena yksityiskohtana hallinnon ryhmä sisälsi pääosin naisia. Kyseisessä tutkimuksessa asiantuntijoiden ja myynnin alakulttuurit muodostuivat ajan mittaan toistensa vastakulttuureiksi. Tuloksena tästä kulttuureiden hallitsemattomuudesta yrityksen tulos heikkeni ajan myötä ja muutaman vuoden kuluttua omistajuus ja johto vaihtuivat yrityksessä. Hofstede (2010: 365) esittääkin, että alakulttuurit ovat hyväksyttäviä ja hyödyllisiä, mutta niiden hallitseminen on tärkeää. Kuten tutkimuksessa esimerkiksi ilmeni, voi vastakulttuureiden muodostuminen olla kohtalokasta yrityskulttuurille.

Seuraavaksi käsitellään Scheinin tutkimusta alakulttuureiden osalta. Tässä tutkimuksessa käsitys alakulttuureista perustuu pitkälti juuri Scheinin näkemyksiin.

3.3.5 Alakulttuurit Scheinin mukaan

Schein (2010: 55) esittää, että koko yrityskulttuurin ymmärtämiseksi täytyisi ymmärtää alakulttuureiden lisäksi makro- ja mikrokulttuurit (kts. myös luku 3.3.3). Schein (2010: 55) esittää, että lähes kaikki asiat, jotka ovat olleet jonkin aikaa yrityksen toiminnassa, voidaan ymmärtää joukkona alakulttuureiden vuorovaikutusta toimien osana

yrityskulttuurin suurempaa kontekstia. Nämä alakulttuurit jakavat monia yrityksen olettamuksia, mutta ne sisältävät usein myös muita olettamuksia liittyen niiden toiminnallisuuteen ja yksilölliseen kokemukseen. Schein (2010: 55) esittääkin, että jaetut olettamukset luovat alakulttuureita usein toiminnallisten yksiköiden kesken organisaatiossa. Ne ovat usein perustaa samankaltaisesta taustasta tai jaetuista työtehtävistä. Samat asiat voidaan siis kokea hyvin eroavasti eri yksiköissä. Esimerkiksi sana markkinointi voi tarkoittaa insinöörille tuotekehittelyä, tuotantopäällikölle markkinatutkimusta ja myyjälle mainostamista tai myymistä. (Schein 2010: 55.)

Toinen harvemmin tunnustettu alakulttuurin muoto heijastuu yhteisten käytäntöjen toteuttamisesta hierarkkisesti tietyillä tasoilla. Hierarkkisesti jakautuneet alakulttuurit kohtaavat yleensä kommunikaatio- tai viestintäongelmia kulttuureiden rajapinnoissa, sillä ne täytyy esittää seuraavan hierarkkisen tason tottumalla tavalla. (Schein 2010: 55–56.) Lisäksi myös ammatilliset yhteisöt luovat kulttuureita, jotka leikkaavat organisaatioita ja muodostavat uusia alakulttuureita. Esimerkiksi myyntihenkilöiden yhteisö jakaa keskenään tietynlaisia arvoja, ja nämä voivat vaikuttaa yritykseen uusien alakulttuureiden syntymänä. (Schein 2010: 56–57.)

Schein on alakulttuureiden jaottelussa samoilla linjoilla luvussa 3.3.3 esitetyn mallin kanssa. Schein erottelee, että yrityksissä on usein kolme yleistä alakulttuuria, jotka on hyvä identifioida ja ymmärtää. Nämä alakulttuurit ovat toiminnallinen alakulttuuri, tekniikan ja suunnittelun alakulttuuri, sekä johdon alakulttuuri. Jokaisen alakulttuurin olemassaolo on tarvittavaa ja johtajien on tärkeää pitää huolta pääasiallisesti siitä, että nämä alakulttuurit on ohjattu toimimaan kohti yrityksen tavoitteita. (Schein 2010: 55–63.) Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi sitä, miten jaottelu menee ja millaisia ominaisuuksia kukin alakulttuuri Scheinin mukaan sisältää.

1. Toiminnallinen alakulttuuri

Schein (2010: 58) esittää, että kaikilla organisaatioilla on usein toiminnallinen alakulttuuri. Tämän alakulttuurin muodostavat asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt. Toiminnallisen alakulttuurin perusoletukset sisältävät Scheinin (2010: 58)

mukaan sen, että he näkevät itsensä yrityksen keskeiseksi voimavaraksi. Lisäksi toiminnallisen alakulttuurin henkilöstön taidot perustuvat yrityksen ydinteknologiaan ja kokemukseen. Tämän alaryhmän henkilöstön täytyy toimia yhteistyössä ja usein toimintaympäristö nähdään hyvin arvaamattomana. Lisäksi yhtenä perusoletuksena on, että henkilöstö on riippuvainen johdon tarjoamista resursseista, koulutuksesta sekä tuesta työn suorittamisessa. (Schein 2010: 58.)

Scheinin (2010: 58–59) mukaan toiminnallista alakulttuuria on haastavaa kuvailla, sillä se kehittyy luontaisesti yrityksessä ja sen toiminnallisissa yksiköissä. Ymmärtääkseen näitä alakulttuureita, on huomioitava, että toimiala vaikuttaa vahvasti myös aiheeseen. Myös teknologia on tärkeä osa kulttuureiden kehittymistä, sillä kun se kehittyy, myös yrityksen toiminnallisen kulttuurin täytyy kehittyä. Toiminnallisessa alakulttuurissa hierarkia ja säännöt saavat usein väistyä arvaamattomissa tilanteissa, sillä heille toiminnan pyöriminen ja jatkuminen ovat avaintekijöitä. Tämän alakulttuurin työntekijät tietävät usein, miten työt saadaan tehokkaasti hoidettua. Usein käytännön työ on kuitenkin eroavaista siihen nähden, mitä heidän koulutus on opettanut, ja millaiseksi työprosessit ovat suunniteltu. Tästä syystä toiminnalliset työntekijät joutuvat kokemuksen kautta näyttämään, mitkä asiat on ohjeistettu johtajien kannalta heikosti. Edellä mainitut ongelmakohdat tulevat usein ilmi tilanteissa, joissa työntekijät rupeavat pilkun tarkasti noudattamaan prosessia ja sääntöjä, jolloin toiminta muuttuu tehottomaksi tai pahimmassa tapauksessa toiminta pysähtyy. (Schein 2010: 59.)

Schein (2010: 60) esittää, että toiminnallisen alakulttuurin tärkeä tunnuspiirre on käytäntöjen siirtyminen (practical drift), joka tarkoittaa tilannetta, jossa virallinen työskentelyprosessi sopeutuu paikalliseksi prosessiksi esimerkiksi uuden työntekijän tullessa taloon. Kulttuuriset olettamukset, jotka siirtyvät siitä miten työ käytännössä suoritetaan, ovat kaikista tärkeimpiä palasia yrityskulttuurissa. Tästä johtopäätöksenä Schein toteaa, että ymmärtääkseen, miten asiat toimivat organisaatiossa, täytyy ymmärtää tarkkailla epävirallista kulttuuria, joka tarkoittaa käytännössä näiden toiminnallisten alakulttuureiden vuorovaikutusta. (Schein 2010: 59–60.)

2. Tekniikan ja suunnittelun alakulttuuri

Scheinin (2010: 60) mukaan yrityksissä on myös lähes aina ryhmä, joka edustaa teknistä osaamista ja muotoilua. Tämä ryhmä sisältäen esimerkiksi insinöörit ja muotoilijat toimii Scheinin (2010: 60) mukaan usein yhtenä alakulttuurina. Ryhmä on kulttuurin kannalta mielenkiintoinen, koska erityisesti heidän perusoletuksensa juontavat ammatillisesta yhteisöstä sekä heidän opinnoistaan. Tämän ryhmän ammatillinen identifiointi on hyvin laaja koskien muun muassa toimialaa ja kansallisuutta. Teknisen alakulttuurin perusoletukset ovat usein eroavia muihin alakulttuureihin nähden. Yksi ryhmän perusoletus on, että hienot koneet ja prosessit pystyvät korvaamaan ihmiset, jotka nähdään usein ongelmien juurena. Tämä ryhmä näkee, että luontoa on mahdollista, ja sitä pitääkin hallita. Lisäksi ratkaisut täytyy perustaa tieteelle ja olemassa olevalle teknologialle. Käytännön työ nähdään tämän ryhmän osalta ongelmien ratkaisuna ja työn on suuntauduttava hyödyllisiin tuotteisiin ja lopputuotoksiin. (Schein 2010: 60–62.)

Tekniikan ja suunnittelun alakulttuurin jaetut oletukset ovat usein peräisin yhteisestä koulutuksesta, työkokemuksesta, ja työn vaatimuksista. Koulutustausta on usein pohjana sille, että ongelmiin on abstrakteja ratkaisuja. Koska ratkaisut ovat niin yksityiskohtaisia ja teknologialähtöisiä, näkee alaryhmä ideologiseksi sen, että ihmiset ovat mahdollisimman pienessä roolissa prosesseissa. Eli toisin sanoen tämän alakulttuurin yksi pääteema on päähänpintymä suunnitella ihmiset pois systeemeistä. Esimerkiksi teknologialähtöisessä yrityksessä tekniikan alakulttuuri nousee Scheinin mukaan helposti vallitsevaksi kulttuurimuodoksi. (Schein 2010: 60–62.) Suomessa Nokia on hyvä esimerkki yrityksestä, jossa yhtenäiskulttuuri muodostui tekniikan ja suunnittelun ryhmän arvojen pohjalta (kts. Silén 2006 tarkemmin).

3. Johdon alakulttuuri

Kolmas alakulttuuri, joka ilmenee kaikissa organisaatioissa, on johdon alakulttuuri. Se pohjautuu siihen, että ylimmät johtajat jakavat samanlaisen ympäristön ja samanlaiset huolenaiheet. Joskus tätä ryhmää edustaa vain toimitusjohtaja ja hänen johtoryhmänsä. Johdon näkemys perustuu yrityksen taloudelliseen hyvinvointiin, mikä heijastuu myös

tämän alaryhmän perusoletuksiin. Oletukset jakautuvat taloudelliseen keskittymiseen ja johdon minäkuvaan. (Schein 2010: 63.)

Taloudellinen selviytyminen on tämän alaryhmän keskiössä, sillä ilman taloudellista selviytymistä ei ole palautusta osakkeenomistajille eikä yhteiskunnalle. Taloudellinen ympäristö nähdään jatkuvasti kilpailullisena sekä mahdollisesti vihamielisenä. Johdon minäkuvaan liittyen toimitusjohtajan täytyy olla eriytynyt, mutta samalla kaikkietävä ja hallinnan omaava korvaamaton henkilö. Johtajien on luotettava omaan näkemykseensä, sillä alaisilta saatu informaatio voi olla vääristynyttä johtuen hierarkiasta. Tämän ryhmän perusoletuksena on lisäksi näkemys siitä, että henkilöstö on samanlainen resurssi kuin muut resurssit, joita hankitaan ja johdetaan. (Schein 2010: 63–63.)

Johdon alakulttuurin perusoletukset pätevät erityisesti toimitusjohtajiin, jotka ovat kilpailun pohjalta nousseet tehtävään. Scheinin mukaan (2010: 64) esimerkiksi perheyriyksissä johdon perusoletukset eivät ole ihan samanlaisia. Mitä korkeampaa johtoa tarkastellaan, sitä osuvammaksi edellä listatut perusoletuksen Scheinin (2010:64) mukaan tulevat.

Johdon alakulttuurilla on teknisen alakulttuurin kanssa osittain sama näkemys siitä, että henkilöstö on enemmänkin persoonaton resurssi, joka ennemmin luo kuin ratkaisee ongelmia. Molemmat alakulttuurit omaavat lisäksi ammatillisen pohjan organisaation ulkopuolella. (Schein 2010: 64–65.)

Schein (2010: 65) tuo juuri nämä kolme edellä kuvattua alakulttuuria esille, koska ne toimivat usein poikittaisilla tarkoituksilla toisiinsa nähden. On hankalaa ymmärtää yrityskulttuuria, jos ei ymmärrä miten näiden kolmen alakulttuurin ristiriidat koetaan ja käsitellään organisaatiossa. Yleensä monet ongelmat, jotka ilmenevät byrokratiana, ympäristöön liittyvinä tekijöinä tai henkilökohtaisina konflikteina johtajien kesken, ovat seurausta alakulttuureiden heikosta ymmärryksestä ja kohdentamisesta. (Schein 2010: 65–66.) Näiden kolmen esitetyn alakulttuurin lisäksi yrityksillä joilla on historiaa ja

kasvua, omaavat varmasti muitakin alakulttuureita, jotka muodostuvat toiminnan kehittyessä.

Alakulttuureiden lisäksi yrityksissä ilmenee säännöllisesti mikrokulttuureita. Ne leviävät pienissä ryhmissä, jotka jakavat yhteiset tehtävät ja historian. Jaetut olettamukset ilmenevät erityisesti ryhmissä, joissa yhteistyötä vaaditaan. Schein (2010: 67) esittää, että siihen ei kestä kauaa, että ryhmä omaksuu yhteiset jaetut olettamukset ja rupeaa toimimaan niiden mukaisesti. Näitä olettamuksia on parasta ja helpointa tutkia tuomalla ulkopuolinen ryhmään ja seuraamalla, miten ulkopuolinen omaksuu ja kokee asiat. (Schein 2010: 67) Määrittelyn pohjalta mikrokulttuuri voidaan nähdä myös alakulttuurin alakulttuurina, joka laajetessaan luo mahdollisesti oman kestävän alakulttuurin organisaatioon.

Yrityskulttuuri ilmenee Scheinin mukaan aina tietyssä kontekstissa. Esimerkiksi ympäristön luomat makrokulttuurit kuten eettiset ryhmät vaikuttavat yrityskulttuurin ilmenemiseen. Kun yritystä tarkastellaan, löytyy usein muutamia ominaispiirteitä, jotka ilmenevät koko organisaatiossa. Lisäksi löytyy joukko olettamuksia, jotka luonnehtivat organisaation eri yksiköitä. Nämä niin sanotut alakulttuurit vaikuttavat toiminnallisiin yksiköihin, hierarkian tasoihin, maantieteellisesti eriytyneisiin yksiköihin ja muihin yksiköihin, joilla on organisaatiossa yhteistä historiaa. Myös Schein esittää, että organisaation on osattava tunnistaa ja yhdistää alakulttuurit keskenään ollakseen tehokas, sillä jokaista alakulttuuria tarvitaan. (Schein 2010: 67–68.)

Seuraavaksi käsitellään Morganin esittämiä näkemyksiä alakulttuureista. Morganin näkemykset ovat melko yhteneväisiä Scheinin kanssa, mutta lisäksi hän esittää muutamia muita alakulttuureiden ilmenemismahdollisuuksista.

3.3.6 Alakulttuurit muodostavat organisaatiot

Morgan (1986: 120–128) esittää, että organisaatio voidaan nähdä kokonaisuutena siihen yhteydessä olevista alakulttuureista. Morganin mukaan yrityksen niin sanotun pääkulttuurin vaikutus on harvoin yhtenäinen yrityksissä. Morganin mukaan yritykset

ovat kuten pieniä yhteiskuntia omaten tunnusomaiset mallit pääkulttuuria sekä alakulttuureita. Morganin mukaan myös alakulttuureita on tehokkainta tutkia organisaation ulkopuolelta. (Morgan 2006: 125–128.)

Myös sukupuolen merkitys nousee esille Morganin käsitellessä alakulttuurisia ilmiöitä. Morganin mukaan sukupuoli mielletään usein kulttuuriseksi kysymykseksi yrityksissä. Mikäli organisaatio on vahvasti maskuliininen tai feminiininen, nousee usein selkeä alakulttuuri vastakkaisen feminiinisen tai maskuliinisen ajattelumallin ympärille. Kulttuurisesta näkökulmasta yritykset, jotka perustavat enemmän feminiinisiin arvoihin, integroituvat enemmän empaattisiin ja intuitiivisiin arvoihin. On mielenkiintoista, että nykyiset verkostomalliset organisaatiot, jotka on luotu toimimaan epävakaassa ympäristössä, vaativat usein Morganin mukaan enemmän feminiinisiä kykyjä ja arvoja. Morgan esittääkin, että toimintaympäristöjen muuttuessa epävakaammiksi, voidaan odottaa, että useammat alakulttuurit kehittyvät feminiinisten arvojen tullessa vallitseviksi. (Morgan 2006: 131–132.)

Morgan esittää, että jokaisessa organisaatiossa on usein erillisiä ja kilpailevia arvojärjestelmiä, jotka muodostavat kollaasin yrityksen realiteeteista sen sijaan, että yrityksellä olisi yksi yhteinen yrityskulttuuri. Sukupuolen lisäksi rodulla, kielellä, uskonnolla, ystävyssuhteilla, ja henkilöstön työtehtävillä voi olla ratkaiseva vaikutus tähän kulttuuriseen kollaasiin. Esimerkiksi myynti ja markkinointi näkevät asiat usein kulttuurisesti hyvin eroavaisesti tuotantoon verrattuna. (Morgan 2006: 132–133.) Morganin mainitsema jaottelu on hyvin yhteneväinen edellisissä alaluvuissa esitetyn alakulttuurijaottelun kanssa, minkä mukaan juuri eroavat toiminnot, hierarkia ja sijainti muodostavat omanlaisia alakulttuureita organisaatioon (kts. Asp 1993; Hofstede 2010; Schein 2010).

Lisäksi Morgan esittää, että alakulttuurisia ryhmiä voi muodostua, jos henkilöstöllä on eroja lojaalisuudessa. Kaikki eivät todellisuudessa ole samalla tavalla sitoutuneita yrityksen toimintaan, joten alakulttuurisia piirteitä voi ruveta ilmenemään esimerkiksi silloin, jos joku näkee työssä tärkeimmäksi ystävyssuhteiden rakentamisen yrityksen arvojen sijaan. Tällaiset alakulttuuriset piirteet voivat Morganin mukaan kehittyä ajan

myötä vastakulttuureiksi, mikäli ne saavat yhteisössä kannatusta. (Morgan 2006: 133–134.) Kuten Hofstede (2010) myös Morgan esittää, että vastakulttuurit voivat olla haitallisia yrityksen menestyksen kannalta.

Kuten luvussa 3.1 jo sivuttiin, nousee alakulttuureiden merkitys erityisesti esiin muuttuvassa ympäristössä yhtenäiskulttuurin sopiessa paremmin stabiiliin ympäristöön. Seuraavassa alaluvussa keskitytään tarkemmin alakulttuureiden rooliin niin sanotuissa ketterissä organisaatioissa. Ketterällä organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka pystyy toimimaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

3.3.7 Alakulttuureiden rooli ketterissä organisaatioissa

Boisnier ja Chatman (2002: 2) esittävät, että yrityskulttuuri voidaan nähdä ketteryyden lähteenä varsinkin, jos organisaatiossa ei vallitse vahva yhtenäiskulttuuri. Boisnier ja Chatman (2002: 2-3) esittävät, että hallittu alakulttuureiden luonti auttaa luomaan ketteryyttä organisaatioon. Aiemmin yrityskulttuureita käsiteltäessä nousi esiin muun muassa Petersin ja Watermanin toimesta, että vahvan yhtenäiskulttuurin omaaville alakulttuurit ovat haitaksi (kts. Peters & Waterman 1982). Boisnier ja Chatman esittävät kuitenkin, että alakulttuurit luovat lisäarvoa yrityskulttuuriin varsinkin dynaamisessa ympäristössä toimiville (Boisnier & Chatman 2002: 2-3).

Boisnier ja Chatman (2002: 6-7) pohtivat lisäksi voiko alakulttuureita ilmetä vahvan yhtenäiskulttuurin omaavissa yrityksissä. Alakulttuurin määrittäminen on usein hyvin hankalaa, sillä rajanveto alaryhmän ja alakulttuurin välille on haastavaa. Boisnier ja Chatman lähtevät liikkeelle siitä, että kaikkia divisioonaa tai alaryhmiä ei voi suoraan nähdä alakulttuureina, vaan alakulttuurit ovat sellaisia ryhmiä, joiden arvot, olettamukset ja normit eroavat selkeästi yleisistä olettamuksista. Monesti alakulttuurit muodostuvat juuri toimintojen tai etäisyyden kautta, vaikka näin ei käytännössä tarvitsisi olla. Boisnier ja Chatman väittävät, että alakulttuurit voivat kehittyä myös yhtenäiskulttuurin omaavissa yrityksissä heikentämättä kokonaisuutta. (Boisnier & Chatman 2002: 6-7.)

Alakulttuureilla voi toki olla myös heikentävää vaikutusta yrityskulttuuriin, mutta Boisnieren ja Chatmanin mukaan ne usein vahvistavat yrityskulttuuria etenkin dynaamisissa ja epävakaisissa olosuhteissa. Tällöin alakulttuurit ovat hyödyllisiä esimerkiksi muutosvaiheissa, sillä alakulttuureiden avulla yritystä on mahdollista ohjata pienemmissä osissa, ja täten luoda menestyvistä alakulttuureista hiljattain vallitseva pohja uudelle yrityskulttuurille. Boisnier ja Chatman lisäävät vielä, että yritykset jotka antavat alakulttuureille tilaa, ovat innovatiivisempia kuin vahvat yhtenäiskulttuurit omaavat yritykset. (Boisnier & Chatman 2002: 22–24.)

Tässä alaluvussa esitetyt väitteet toimivat etenkin muuttuvassa ympäristössä tarkoittaen sitä, että vahva yhtenäiskulttuuri on usein myös suositeltu ja toimiva, mikäli yritys sekä yrityksen toimintaympäristö ovat hyvin vakaita.

Seuraavaksi kootaan yhteen teoreettisesta viitekehyksestä keskeisimmät löydökset. Tarkoituksena on nostaa esille juuri tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaisimmat asiat ennen kuin keskitytään tarkemmin tutkimuksen empiiriseen osuuteen.

3.4 Yhteenveto teoreettisen viitekehyksen keskeisimmistä löydöksistä

Tässäkin tutkimuksessa kulttuuria tutkitaan muuttujana, sillä tutkimuksen tavoitteena on mitata kohdeorganisaation alakulttuureita ja luoda analyysin pohjalta kehitysehdotuksia yrityskulttuurin kehittämiseksi. Analyysissa käytettävä myyntikulttuurin mittaamiseen ja kehittämiseen luotu Kappa-työkalu soveltuu Seeckin (2012: 246) mukaan hyvin kulttuuri muuttujana näkökulmaan. Kulttuurin tutkiminen muuttujana ja metaforana ei kuitenkaan jakona ole yksiselitteinen, sillä esimerkiksi aiemmin esitettyjen tutkijoiden määritelmät sisältävät ominaisuuksia molemmista näkökulmista (kts. luku 3.2 tarkemmin).

Useat tutkijat (kts. esim. Peters & Waterman 1982; Deal & Kennedy 1982; Silén 2006) ovat argumentoineet, että vahva yhtenäiskulttuuri on avain yrityksen menestykseen.

Vaikka vahva yhtenäiskulttuuri voidaan todistetusti nähdä yrityksen menestyksen avaintekijäksi, ovat myös yhä useammat tutkijat esittäneet alakulttuureiden merkityksen tärkeäksi etenkin tietynlaisissa olosuhteissa (kts. esim. Wilkins & Ouchi 1983; Boisnier & Chatman 2002; Smircich 1983; Schein 2010; Hofstede 2010).

Wilkinsin ja Ouchin (1983: 469) mukaan alakulttuurit parantavat yrityksen suoriutumiskykyä erityisesti kompleksisissa olosuhteissa. Wilkins ja Ouchi (1983: 478) esittävät lisäksi, että alakulttuureita tutkittaessa on osattava huomioida yksiköiden suoriutuminen suhteessa koko yritykseen. Myös Boisnier ja Chatman (2002: 6-7) esittävät, että alakulttuurit luovat yritykselle kilpailukykyä nimenomaan muuttuvassa työympäristössä. Schein (2010: 55–63), Hofstede (2010: 364–365) ja Asp (1992: 3-4) esittävät, että yrityksen alakulttuureiden ymmärtäminen ja tiedostaminen ovat avainasemassa, jotta yrityskulttuurin kokonaisuus on hallittavissa. Alakulttuureiden tiedostaminen ja ymmärtäminen ovat tärkeitä myös siksi, että esimerkiksi vastakulttuurin muodostuminen voi muodostua yrityksen kohtaloksi (kts Hofstede 2010: 364–365).

Alakulttuureiden jakautuminen tapahtuu tutkijoiden mukaisesti yleensä toimintojen eroavaisuuden tai sijainnin suhteen (kts. esim. Buono & Bowditch 1989: 141–142; Morgan 2006: 132–133; Hofstede 1993: 283–284). Buono ja Bowditch (1989: 141) esittävät, että esimerkiksi toimintadivisioonat muodostavat oman alakulttuurin. Hofstede (1993: 283) esittää, että esimerkiksi myynti ja tuotanto muodostavat oman alakulttuurinsa. Schein (2010: 55–63) puolestaan määrittää jaottelun vielä selkeämmäksi siten, että alakulttuureita muodostuu kolmen eri toimintaryhmän kesken. Nämä ryhmät ovat toiminnallinen alakulttuuri, tekniikan alakulttuuri ja johdon alakulttuuri.

Tässä tutkimuksessa aineisto kootaan kolmesta ryhmästä, joiden kulttuurisia piirteitä analysoidaan. Tutkimuksen ryhmistä kahdella toiminnot ovat samoja, mutta sijainnit eroavaisia. Kolmannen ryhmän toiminnot puolestaan eroavat kahdesta muusta ryhmästä sijainnin ollessa sama yhden ryhmän kanssa. Jaottelu mukailee tutkijoiden määrittystä

alakulttuureiden muodostumisesta. (kts. Buono & Bowditch 1989: 141–142; Morgan 2006: 132–133; Hofstede 1993: 283–284; Schein 2010: 55–63).

Kohdetutkimuksessa kulttuuria tutkitaan differentiaalinäkökulman mukaisesti eli yrityskulttuuri sisältää ala- ja osakulttuureita. Vaikka ala- ja osakulttuureita ilmenee, voi yritys differentiaalinäkökulmassa omata myös yhtenäistä kulttuuria. (Silén 2006: 30–31.)

Seuraavassa luvussa käsitellään ja perustellaan tutkijan tekemiä valintoja tutkimusmenetelmän suhteen.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus suoritetaan tapaustutkimuksena, joka kuuluu kvalitatiiviseen tutkimusperinteeseen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus terminä sisältää hyvin monenlaista laadullista tutkimustapaa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 9). Tutkimusmenetelmät luku on toteutettu tutkimuksen lähtökohdista käsin, eikä laadullisen tutkimuksen jokaista tutkimustapaa siten ole eroteltu. Tämän tutkimuksen voidaan nähdä niin menetelmiensä kuin aineistonsa perusteella kuuluvan laadulliseen tutkimusperinteeseen. Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa 4.1 perustellaan kvalitatiivisen tutkimustavan valintaa.

Alaluvussa 4.2 esitetään tutkimuksen aineiston valinta ja aineiston keruu -menetelmät. Luvussa esitetään, miten tutkimusaineisto on valikoitunut kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän sisällönanalyysimallin mukaisesti (kts. Tuomi & Sarajärvi 2009: 92). Lisäksi luvussa käsitellään tutkimusaineiston luokittelua ja sitä, miten se suoritetaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ohjeiden mukaisesti.

Alaluvussa 4.3 esitetään tutkimuksen analyysivaiheessa käytettävää Evolute-menetelmää, sekä tarkemmin evolute-menetelmää hyödyntävää Kappa myyntikulttuuri -työkalua. Luvussa käsitellään myös Kappa-työkalulla aiemmin suoritettu tutkimus. Lisäksi luvussa perustellaan, miksi kyseinen Kappa-työkalu soveltuu hyvin tämän tutkimuksen analyysityökaluksi.

Tutkimuksen analyysi suoritetaan Tuomen ja Sarajärven (2009: 95) esittämän aineistolähtöisen analyysin mukaisesti. Alaluku 4.4 käsittelee tarkemmin aineistolähtöisen analyysin eri vaiheita ja sitä, miten tämän tutkimuksen analyysi etenee näiden vaiheiden mukaisesti. Viimeisessä alaluvussa 4.5 käsitellään yksityiskohtaisesti tutkimuksessa ilmeneviä haasteita ja rajoitteita.

Tutkimuksessa on hyvä huomioida, että tutkimusta ei ole tilattu toimeksiantona kohdeorganisaatiolle, vaan tutkija on itse saanut suunnitella tutkimuksen oman mielenkiintonsa ja kahden vuoden aikana työssä kokemansa havainnointinsa pohjalta.

Tutkimusvalinnat ovat siis tutkijan itsensä tekemiä. Tuloksen ja henkilöstön vaihtuvuuden tutkiminen on tosin ollut myös kohdeorganisaation johdon toiveena.

Seuraavaksi perustellaan tutkimuksessa käytettävän kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa.

4.1 Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen hyvin, sillä tutkimus noudattaa Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013: 164) esittämiä seitsemää kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillistä piirrettä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation kulttuureita ja alakulttuureita kokonaisvaltaisesti luonnollisesti kootun aineiston avulla.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että ihmisiä käytetään tutkimuksen tiedon keruun instrumenttina (Hirsjärvi ym. 2013: 164). Tässä tutkimuksessa tieto kerätään ihmisiltä kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle ominaisella tavalla kyselytyökalun avulla, johon valittu vastaajajoukko vastaa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on usein ominaista, että tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan tutkimuksen pyrkimyksenä on paljastaa myös odottamattomia seikkoja (Hirsjärvi ym. 2013.). Tässä tutkimuksessa tutkittavat asiat nousevat esiin juuri aineistosta, eikä niitä määritellä etukäteen tutkijan toimesta.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominainen piirre on, että suositaan laadullisten menetelmien käyttöä aineiston hankinnassa (Hirsjärvi ym. 2013: 164). Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään hyödyntäen osallistuvaa havainnointia sekä kyselytutkimusta, jotka molemmat viittaavat tähän piirteeseen. Alaluvussa 4.2 esitetään yksityiskohtaisemmin tämän tutkimuksen aineiston keruu ja hankinta.

Tutkimuksen luonteen vuoksi kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksella. Tarkoituksenmukaisesti valittu vastaajajoukko soveltuu hyvin

kvalitatiiviseen tutkimukseen (kts. myös alaluku 4.2). Myös tutkimuksen joustava toteuttaminen mukailee kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteitä. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen viimeinen tyypillinen piirre eli aineiston käsitteleminen ja tulkitseminen ainutlaatuisena toteutuvat kohdetutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2013: 164.)

Myös tutkimuksen ensikertaisuus eli se, että kyseistä työkalua ei aiemmin ole käytetty alakulttuureiden tutkimiseen, ohjaa tutkimusmenetelmän valintaa kvalitatiiviseen menetelmään. Tämä luo esimerkiksi rajoitteita aineiston analyysille, joka kohdetutkimuksessa suoritetaan aineistolähtöisenä (kts. myös alaluvut 4.4 ja 4.5).

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tutkimuksen aineistoa, sen hankintaa, sekä sitä, miten aineiston luokittelu on tässä tutkimuksessa suoritettu.

4.2 Aineisto ja sen hankinta

Tutkimuksen aineisto kerätään osallistuvan havainnoinnin ja kyselyiden avulla kvalitatiivisen tutkimusperinteen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009: 71–72; 82). Osallistuva havainnointi ilmenee tutkimuksesta pääsääntöisesti tutkimusta edeltävästä aiheenasettelusta, sillä aihe on muodostunut vahvasti osallistuvan havainnoinnin perusteella. Lisäksi tutkimusaiheen valintaan on toki vaikuttanut kohdeorganisaation edellisten vuosien toiminnasta saadut tiedot esimerkiksi tuloksesta ja henkilöstön vaihtuvuudesta. Tässä tutkimuksessa osallistuva havainnointi jatkuu läpi tutkimuksen, sillä tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa. Osallistumisen aste on kuitenkin melko lähellä täyttä osallistumattomuutta, sillä analyysin suurin painoarvo painottuu kyselyyn ja aineiston analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 72; 82).

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan Tuomen ja Sarajärven (2009: 92) esittämän sisällönanalyysin mukaisesti. Aineisto on pohjana analyysille ja ensimmäisenä päätetään, mikä aineistossa on kiinnostavaa, ja mihin analyysissä keskitytään. Sisällönanalyysin mukaisesti aineistoon tehdään tiukka raja, eli analyysissä keskitytään juuri näihin asioihin ja muu jätetään pois tästä tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009:

92.) Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteeksi nousevat asiat ilmenevät tutkimustavoitteesta ja siihen johtavista kolmesta tutkimuskysymyksestä. Sisällönanalyysia voidaan suorittaa Eskolan (2001) esittämän jaottelun mukaisesti kolmella eri tavalla: aineistolähtöisenä, teoriasidonnaisena tai teorialähtöisenä analyysina. Tämä tutkimus suoritetaan aineistolähtöisenä, sillä tutkimuksen analyysissa aineisto on kaiken keskiössä. Alaluvussa 4.4 esitetään tarkemmin, miten tämä tutkimus etenee juuri aineistolähtöisen analyysin mukaisesti.

Seuraavaksi esitetään miten tämän tutkimuksen aineisto kerättiin.

4.2.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin alaluvussa 4.3.1 esitettävän Kappa myyntikulttuuri - työkalun avulla. Aineiston valinta suoritettiin kvalitatiivisen menetelmän mukaisesti päättämällä aluksi kohdetutkimukselle sopiva otos (Hirsjärvi ym. 2013: 164). Kyselyyn valittiin jokaisesta kolmesta ryhmästä (Tampere myynti, Lahti myynti ja asennus) viisi vastaajaa. Vastaajat valittiin siten, että jokaisessa ryhmässä oli kaksi vastaajaa, jotka ovat työskennelleet pidempään (yli vuoden) organisaatiossa. Ryhmien muut vastaajat olivat kyselyhetkellä työskennelleet kahdesta kymmeneen kuukautta organisaatiossa.

Kyselyyn valittuihin oltiin yhteydessä noin viikko ennen kyselyn suorittamista puhelimitse kertoen miksi ja milloin kysely suoritetaan. Lisäksi vastaajille lähetettiin saatekirje sähköpostitse noin viikko ennen kyselyä. Kaikki valitut henkilöt suostuivat osallistumaan kyselyyn, mutta käytännön syistä johtuen asennusryhmästä vain neljä henkilöä pääsi suorittamaan kyselyn vastauspäivänä. Kysely oli mahdollista suorittaa joko työajalla tai sen ulkopuolella. Jokainen neljästätoista vastaajasta valitsi vastaavansa kyselyyn työajalla.

Tutkija päätyi hyväksymään asennusryhmän neljä vastaajaa siitä syystä, että mikäli viidennelle henkilölle suoritettu kysely olisi tehty eri ajankohtana, olisivat vastausolosuhteet muodostuneet muista vastaajista poikkeaviksi. Tämä olisi saattanut aiheuttaa eriarvoisuutta vastauksissa, ja pahimmassa tapauksessa yhden ryhmän viides

vastaaja olisi vastannut kyselyyn erilaisista lähtökohdista kuin muut neljätoista vastaajaa. Asennusryhmän neljän vastaajan muodostama ryhmä on kuitenkin muuten hyvin samankaltainen muiden ryhmien kanssa, sillä se sisältää kaksi pidempään työssä ollutta asentajaa ja kaksi lyhyemmän ajan työskennellyttä asentajaa.

Kyselypäivinä jokaiselle ryhmälle pidettiin vielä lyhyt suullinen ohjeistus lopputyön tarkoituksesta, Kappa-työkalusta ja kyselyyn vastaamisesta. Ohjeistuksessa painotettiin, että tutkimuksen tarkoitus on tutkia ryhmien tuloksia, jolloin yksittäiset vastaukset jätetään huomioimatta. Jokaiselle vastaajalle painotettiin myös sitä, että kyselyyn on tarkoitus vastata omien tuntemusten mukaisesti nykytilan ja toivotun tavoitetilan osalta. Tutkijan pyrkimyksenä oli informoida jokaista ryhmää samalla tavalla, jotta lähtökohdat kyselyn tekemiselle olivat mahdollisimman samanlaiset.

Kyselyn suorituksen aikana tutkija oli henkilökohtaisesti paikalla vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin koskien työkalun luonnollisia väittämiä tai työkalun käyttöä. Jokaisen ryhmän ohjeistus ja kyselyn suoritus tapahtuivat samanlaisessa työympäristössä omilta työpisteiltä. Huomioitavaa oli, että yksi asennusryhmän vastaajista joutui suorittamaan kyselyn kahteen kertaan, koska hän itse koki ensimmäisen vastaukserran epäonnistuneen. Ensimmäinen kyselykerta jätettiin huomioimatta ja aineistossa käytetään toista kyselyä, joka vastaajan mukaan meni hyvin. Aineiston keruu tapahtui tammikuussa 2015.

Seuraavaksi esitetään, miten aineiston luokittelu suoritettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti tässä tutkimuksessa.

4.2.2 Aineiston luokittelu

Aineiston keruun jälkeen, aineisto muokattiin Tuomen ja Sarajärven (2009: 92) sisällönanalyysin mukaisesti siten, että aineistoa voidaan analysoida tasavertaisesti. Koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia alakulttuureiden eroavaisuuksia, aineisto luokiteltiin Tuomen ja Sarajärven (2009: 93) ohjeistuksen mukaisesti selkeisiin luokkiin. Luokittelu valittiin siten, että Kappa-työkalulla kerätyn aineiston tuloksista

keskitytään ensimmäisenä jokaisen ryhmän viiteen tunnussuureeseen, joissa luovaa jännitettä ilmenee eniten. Toiseksi keskitytään jokaisen ryhmän viiteen tunnussuureeseen, joissa tulevaisuuden tila koetaan tärkeimmiksi. Kolmanneksi keskitytään nykytilaan, josta valikoituu jokaisen ryhmän viisi parhaimmaksi nykytilassa koettua tunnussuuretta.

Luokittelun jälkeen sisällönanalyysissa keskitytään juuri tutkimustavoitteen ja tutkimuskysymysten kannalta tärkeisiin asioihin kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009: 92) painottavat. Sisällönanalyysissa keskitytään siis ensin tunnistamaan kullekin ryhmälle ominaiset kulttuuriset piirteet. Seuraavaksi keskitytään luokittelussa esiin nousseisiin eroavaisuuksiin ryhmien välillä. Viimeisenä analysoidaan, mitkä asiat voidaan nähdä hyviksi ja mitkä huonoiksi kohdeorganisaation tulokset ja henkilöstön vaihtuvuuden kannalta.

Seuraavaksi esitetään Evolute-menetelmää sekä sen toimintalogiikkaa. Lisäksi alaluvussa 4.3.1 esitetään yksityiskohtaisemmin Evolute-menetelmään pohjautuva Kappa-työkalu, jota siis käytetään tämän tutkimuksen aineiston keruuseen ja analysointiin.

4.3 Evolute-menetelmä

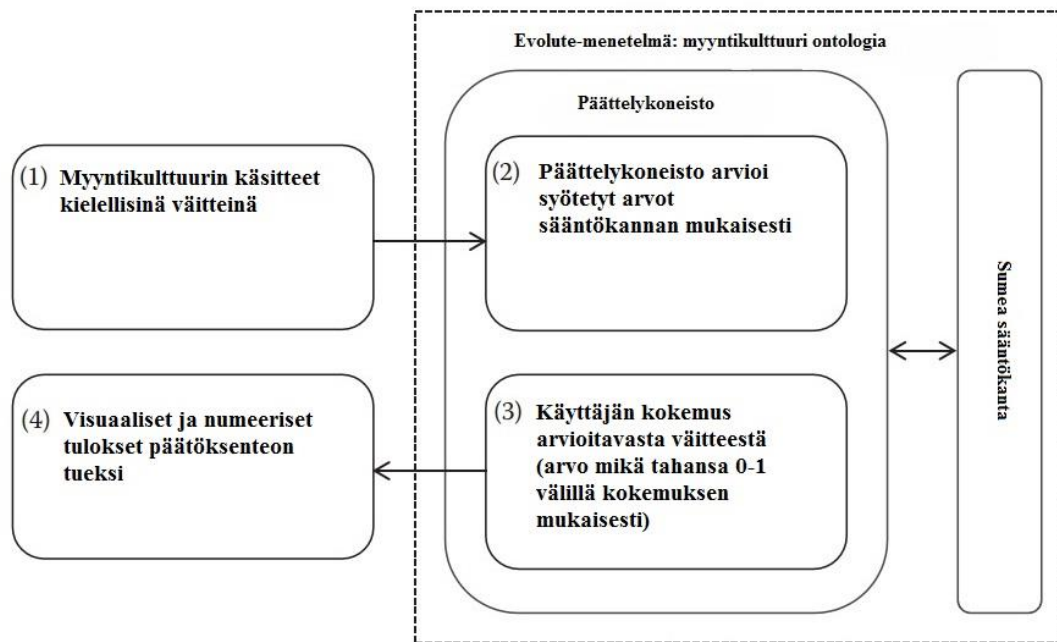
Evolute-menetelmä käyttää sumean logiikan (*fuzzy logic*) menetelmää internetissä (Kantola, Vanharanta & Karwowski 2006; Kantola 2005). Evolute-menetelmä hallinnoi käyttäjäontologioita ja esittää ontologian kohderyhmälle verkossa semanttisten kokonaisuuksien avulla käyttäen esimerkiksi luonnollisia väittämiä. Ontologian luokat ovat esitetty muutaman luonnollisella kielellä esitetyn väittämän pohjalta. Ontologian luokat muodostuvat käsitelkategorioista, jotka puolestaan muodostuvat tunnussuureista. Tunnussuureet muodostuvat ontologiaan luonnollisella kielellä rakennetuista väittämistä. Yksi väittämä voi vaikuttaa yhteen tai myös useampaan luokkaan tai tunnussuureeseen. Jokaiselle väittämälle on lisäksi määritetty painoarvo ontologiassa.

(Vanharanta ym. 2012: 551.) Alla oleva taulukko 2 havainnollistaa pelkistetysti, miten ontologiat rakentuvat evolute-menetelmässä.

Taulukko 2. Pelkistetty ontologian rakenne Evolute-menetelmässä.

Työkalu (esimerkiksi Kappa)							
Pääluokka				Pääluokka			
Käsitekategoria		Käsitekategoria		Käsitekategoria		Käsitekategoria	
Tunnus suure	Tunnus suure	Tunnus suure	Tunnus suure	Tunnus suure	Tunnus suure	Tunnus suure	Tunnus suure
Luonnolliset väittämät				Luonnolliset väittämät			

Ontologiassa olevia luonnollisia väittämiä verrataan kielellisesti sumealla asteikolla, joka tarkoittaa että väittämän arvo perustuu vastaajan kokemukseen eikä se tarkoita suoraan mitään tiettyä numeerista arvoa. Kun väittämiin on vastattu, syötteet muuttuvat sumeaksi joukoksi (*fuzzification*). Tämän jälkeen päättelykoneisto arvioi syötteet työkalun logiikan mukaisesti. Päättelykoneiston avulla tulokset muunnetaan havainnollistaviksi kuviksi ja kaavioiksi. Alla oleva kuvio esittää edellä esitetyn evolute-menetelmän toimintaperiaatteen. (Vanharanta ym. 2012: 551.) Kuvio 3 on muodostettu tässä tutkimuksessa käytettävästä Evolute-menetelmän Kappa-työkalusta.



Kuvio 3. Väittämien arvioinnin prosessi Evolute-menetelmän Kappa-työkalussa. (mukaillen Vanharanta ym. 2012: 551)

Evolute-menetelmässä vastaajat arvioivat nykytilaa ja toivottua tulevaisuuden tilaa noin viiden vuoden päästä työkaluun luotujen luonnollisten väittämien pohjalta. Liitteestä 1 voi nähdä Kappa-työkalun esimerkkipäätämän, jollaisia esimerkiksi Kappa-työkalussa on yhteensä 80 kappaletta. Koetun arvon ei tarvitse olla joko nolla tai yksi, vaan arvo voi olla mitä tahansa niiden välillä riippuen siitä, miten vastaaja asian kokee. Eli käytännössä ääriarvot ovat 0 tai 1, mutta vastaaja voi palkista valita minkä tahansa arvon näiden välistä. Ääriarvot 0 tai 1 eivät myöskään itsessään tarkoita hyvää tai huonoa arvoa Evolute-menetelmässä. (Ingman 2014.)

Koetun nykytilan ja toivotun tulevaisuuden tilan välistä eroa kutsutaan luovaksi jännitteeksi (creative tension) (Vanharanta ym. 2012). Kappa-työkalussa luovaa jännitettä kutsutaan lisäksi ennakoivaksi näkemykseksi (proactive vision). Vanharanta ym. (2012) esittävät, että luovan jännitteen käsitettä voidaan verrata psykologiseen energiaan, joka kuvaa vastaajan mahdollisuutta muuttua nykyhetkestä haluamaansa tulevaisuuden tilanteeseen.

Evolute-menetelmän avulla on mahdollista edistää strategisesti tärkeiden prosessien ymmärrystä. Evolute-menetelmä voi auttaa päätöksentekijöitä löytämään ne termit ja käsitteet, joita olisi hyvä täsmentää ja painottaa strategisissa päätöksissä. Evolute-menetelmällä suunnitellut työkalut ovat tarkoitettu sekä henkilökohtaiseen kehittämiseen että johtamistyötä auttavaksi. (Ingman 2014.) Tästä syystä johtuen Evolute-menetelmä soveltuu hyvin myös tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation alakulttuureita sekä löytää mahdollisia kehityskohteita yrityksen johdolle yrityskulttuurin edistämiseksi strategian mukaisesti.

Seuraavaksi esitetään vielä yksityiskohtaisemmin Kappa-työkalun ontologiaa pääluokkien, käsitekategorioiden ja tunnussuureiden osalta. Lisäksi alaluvussa 4.3.2 käsitellään aiempi tutkimus, joka työkalulla on suoritettu.

4.3.1 Kappa myyntikulttuuri -työkalu

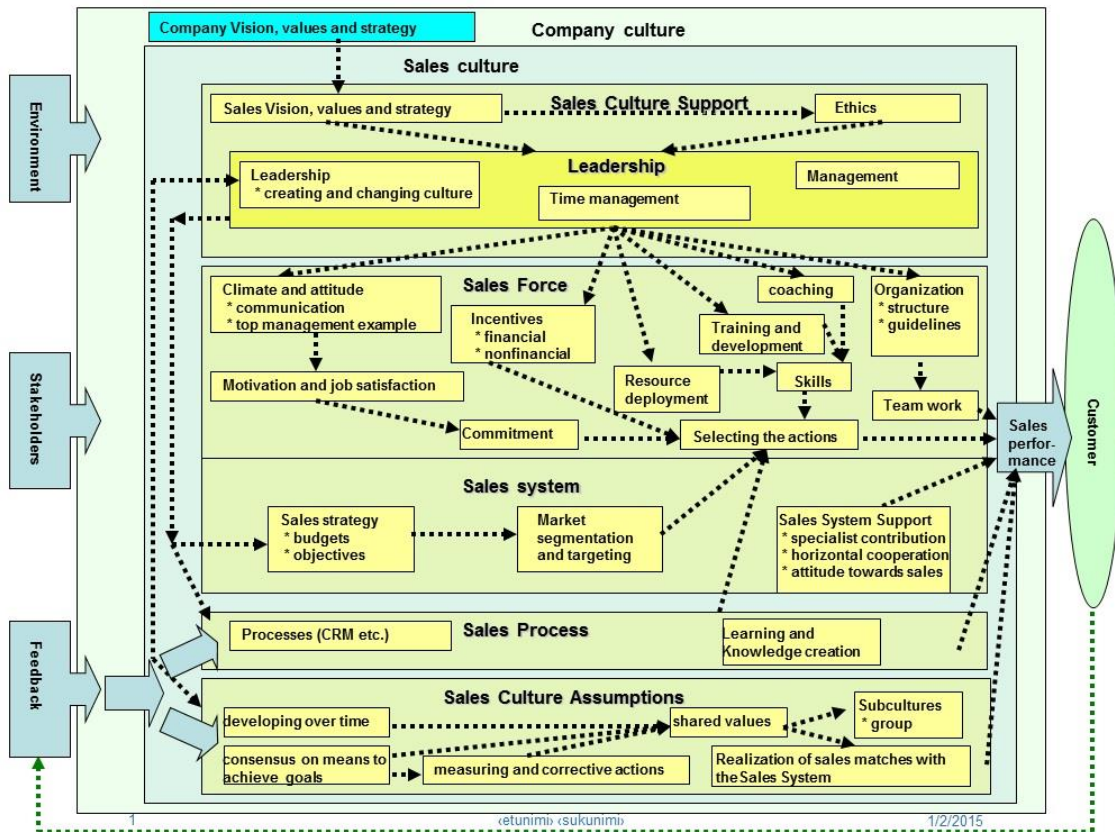
Kappa myyntikulttuuri -työkalun ontologia muodostuu viidestä pääluokasta, jotka ovat yrityksen visio ja missio, yrityskulttuurin taso, myyntikulttuurin taso, operationaalisen myynnin taso sekä myynnin suoriutumistaso. Kukin näistä sisältää yhden tai useamman käsitekategorian, jotka muodostuvat tunnussuureista Evolute-menetelmän mukaisesti. Tunnussuureita Kappa-työkalussa on yhteensä 22. Nämä tunnussuureet ovat yksittäisiä mitattavia arvoja työkalussa. Kappa-työkalu sisältää yhteensä 80 väittämää, jotka ovat Evolute-menetelmän mukaisesti esitetty luonnollisella kielellä. (Vanharanta ym. 2012: 548; 551.) Käytännössä väittämät työkalun taustalla eivät ole julkaistavissa, mutta liitteessä 2 esitetään työkalun tunnussuureet, käsitekategoriat sekä pääluokat, mihin tunnussuureet vaikuttavat.

Kuviossa 4 on havainnollistettu Kappa-työkalun päättelykoneiston toimintalogiikkaa (Ingman 2014). Pääluokista ensimmäinen on yrityskulttuurin taso, joka muodostuu yrityskulttuuri-käsitekategoriaista. Kuten myös kuvioista on nähtävillä, liittyy yrityksen visio ja strategia läheisesti yrityskulttuuriin muodostaen työkalussa kuitenkin oman pääluokan. Kolmas pääluokka on myyntikulttuurin taso, joka sisältää myyntikulttuurin tuki ja myyntikulttuuriolettamukset käsitekategoriat. Myyntikulttuurin tuki

käsitekategoria muodostuu strategia, etiikka ja johtajuus tunnussuureista. Käytännössä johtajuus tunnussuure sisältää työkalussa myös ajan hallinnan ja asioiden johtamisen kuten kuvioista 4 on nähtävissä. (Vanharanta ym. 2012: 548.) Myyntikulttuuriolettamukset muodostuvat kolmesta tunnussuureesta, jotka käytännössä heijastavat olettamuksia, jotka ohjaavat myynnin työntekijöitä päivittäisissä toimissa ja päätöksissä (Vanharanta ym. 2012: 550).

Neljäs pääluokka operationaalisen myynnin taso muodostuu kolmesta käsitekategoriasta sisältäen yhteensä 14 tunnussuuretta. Ensimmäinen käsitekategoria myyntihenkilöstö (sales force) rakentuu yksittäisen myyntitapahtuman kokonaisuudesta (Vanharanta ym. 2012: 548). Kuviossa neljä esitettyä nuolta hahmottavat myyntikulttuuriontologian logiikka siten, että katkoviivaiset nuolet tarkoittavat vaikutussuhteita tunnussuureiden välillä (Ingman 2014). Käytännössä siis jos tuloksissa ilmenee jossain tunnussuureessa suuria ongelmia, ovat siihen vaikuttavat seuraussuhteet havaittavissa kuviossa neljä.

Viides pääluokka myynnin suoriutumistaso muodostuu myyntisuoritus käsitekategoriasta. Myyntisuoritusta mitataan työkalussa neljän yksittäisen väittämän perusteella. Kuten kuviossa näkyy, on myyntisuoritus koko myyntiprosessin lopputuote, johon käytännössä vaikuttavat myös kaikki aiemmin esitetyt pääluokat.



Kuvio 4. Kappa-työkalun ontologia. (Vanharanta ym. 2012: 549)

Seuraavaksi käsitellään Kappa-työkalulla aiemmin suoritettua tutkimusta. Työkalua on käytetty aiemmin kolmessa organisaatiossa myyntikulttuurin mittaamiseksi sekä kehittämiseksi (Ingman 2014). Seuraavassa alaluvussa keskitytään näistä yhteen tutkimukseen, joka on ollut osana tieteellistä julkaisua. (kts. Vanharanta ym. 2012: 547–557).

4.3.2 Kappa-työkalulla suoritettu aiempi tutkimus

Edellisessä luvussa esitettiin Kappa-työkalun nykyistä versiota, johon on tehty muutamia pieniä muutoksia yksittäisten painoarvojen ja tunnussuureiden osalta ajan myötä. Käytännössä ontologian rakenne ja siihen vaikuttavat väittämät ovat kuitenkin säilyneet samoina. (Ingman 2014.)

Lääketieteen alan yritykselle suoritettussa tutkimuksessa vastaajia oli yhteensä 14 kappaletta. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida yrityksen yhteistä myyntikulttuuria Kappa-työkalun avulla. Lisäksi tavoitteena oli muodostaa ohjelistasta toiminnoista yrityksen strategisen päätöksenteon avuksi. (Vanharanta ym. 2012: 547; 552.) Kyseisessä tutkimuksessa tuloksia käsiteltiin keskittymällä kolmeen tunnussuureeseen, joissa luovaa jännitettä ilmeni eniten. Nämä kolme tunnussuuretta avattiin tarkemmin myös niihin vaikuttavien väittämien osalta, sekä keskityttiin tulosten analysointiin tunnussuureisiin vaikuttavien väittämien pohjalta. (Vanharanta ym. 2012: 552–554.) Työkalulla suoritetuista muista kahdesta tutkimuksesta ei ole tehty tieteellistä julkaisua, mutta myös ne ovat olleet vaikuttamassa työkalun kehitykseen painoarvojen sekä tunnussuureiden osalta (Ingman 2014).

Tämä tutkimus poikkeaa työkalulla aiemmin suoritetusta tutkimuksesta siten, että tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation alakulttuureiden mahdollisia eroavaisuuksia ja vaikutuksia Kappa-työkalun avulla. Tässä tutkimuksessa luokitellaan ensin jokaisen kolmen vastaajaryhmän merkittävimmät tunnussuureet luvussa 4.2 esitetyn menetelmän mukaisesti keskittyen jokaisessa ryhmässä viiteen merkittäväksi nousevaan tunnussuureeseen. Luokittelun ja analyysin avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä saavuttamaan tutkimustavoite. Kappa-työkalu soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, sillä väittämät soveltuvat hyvin testaamaan kohdeorganisaation myyntikulttuuria. Lisäksi työkalu mahdollistaa tulosten tasavertaisen käsittelyn ryhmien kesken, joten myös alakulttuureiden vertaaminen on lähtökohtaisesti mahdollista työkalun avulla.

Seuraavaksi esitetään tarkemmin tutkimuksen analyysin eteneminen, joka noudattaa aineistolähtöistä analyysia.

4.4 Aineistolähtöinen analyysi

Tämä tutkimus suoritetaan aineistolähtöisen analyysin mukaisesti. Aineistolähtöisessä analyysissa aineisto on kaiken keskiössä, josta muodostetaan teoreettinen kokonaisuus.

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimuksen tarkoitus ja tehtävänasettelu määrittävät tutkittavat analyysiyksiköt. Analyysiyksiköt eivät siis ole etukäteen harkittuja, vaan tehtävänasettelu ja tutkimuskysymykset ohjaavat analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95.)

Aineistolähtöisessä analyysissä metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysia. Tutkittavasta ilmiöstä aiemmin tehdyillä havainnoilla tai teorioilla ei ole aineistoanalyysin toteuttamisen ja lopputuloksen kannalta merkitystä. Teoria, joka tutkimuksessa liittyy analyysiin ja analyysin lopputulokseen, koskee siis vain analyysin toteuttamista. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95.)

Tuomen ja Sarajärven (2009: 96) mukaan aineistolähtöisen tutkimuksen suorittaminen on haasteellista toteuttaa jo siitä syystä, että ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Haasteellista on se, että ei ole olemassa objektiivisia havaintoja, vaan esimerkiksi käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan valitsemia ja vaikuttavat aina tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96). Tämä luo ison haasteen aineistolähtöiselle tutkimukselle myös tässä tutkimuksessa varsinkin, kun tutkija itse työskentelee tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Aineistolähtöisen analyysin luomia haasteita käsitellään vielä tarkemmin tulevassa alaluvussa 4.5.

Myös tämän tutkimuksen luonne ohjaa aineistolähtöisen analyysimenetelmän valintaa. Tutkimuksessa tutkitaan ja analysoidaan ensimmäistä kertaa ryhmien välisiä eroavaisuuksia Kappa-työkalun avulla. Tästä syystä esimerkiksi teoriaohjaava tai teoriasidonnainen analyysi eivät sovellu kohdetutkimukseen tutkimuksen ensikertaisuuden vuoksi (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96–97).

Tutkimuksen ollessa aineistolähtöinen, viitekehyksenä analyysille toimivat metodologia ja tutkittavasta ilmiöstä jo ennalta tiedetyt asiat. Metodologia ohjaa tutkijaa aineiston hankinnassa, mutta muuten tutkija voi aineistolähtöisessä analyysissä vapaasti vaikuttaa aineiston hankintaan. Tässä tutkimuksessa analyysi suoritetaan vahvasti painottaen

aineistoa. Myös tutkimuksen raportointi suoritetaan aineistolähtöisesti aineistolähtöisen analyysimallin mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 99.)

Tässä tutkimuksessa analyysi noudattaa aineistolähtöisen analyysin kolmea vaihetta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109–113):

- aineiston pelkistäminen (reduointi)
- aineiston ryhmittely (klusterointi)
- aineiston käsitteellistäminen (abstrahointi)

Varsinaisessa analyysissa kaiken pohjalla aineistolähtöisessä analyysissa on Laineen (2001) mukaisesti tutkimuskysymykset. Laineen (2001) mukaan analyysi muodostuu tutkimuskysymysten näkökulmasta olennaisista asioista. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi, miten kohdetutkimuksen analyysi etenee aineistolähtöisen analyysimallin mukaisesti keskittyen juuri tutkimuskysymysten näkökulmasta olennaisiin asioihin.

Tässä tutkimuksessa tutkimustavoite pyritään saavuttamaan vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen (kts luku 2.2). Aluksi aineisto pelkistetään eli redusoidaan, jonka avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Aineiston pelkistämässä informaatio tiivistetään tuloksista tutkimuskysymyksen kannalta oleellisiin asioihin ja kaikki muu jätetään huomioimatta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109). Pelkistäminen tapahtuu luvussa 4.2 esitetyn luokittelumallin mukaisesti keskittymällä jokaisen ryhmän vastauksista viiteen tunnussuureeseen, joissa ilmenee suurin määrä luovaa jännitettä. Tämän jälkeen pelkistetään informaatiota viiden tunnussuureen osalta, joissa nykytila koetaan parhaimmaksi. Lisäksi jokaisessa ryhmässä pelkistetään informaatiota viiteen tunnussuureeseen, joissa toivottu tulevaisuuden tila koetaan tärkeimmäksi.

Seuraavaksi analyysissa ryhmitellään eli klusteroidaan aineisto. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009: 110). Ryhmittelyn tarkoituksena on luoda pohja kohteena olevan tutkimuksen

perusrakenteelle sekä hahmottaa alustavia kuvauksia tutkittavasti ilmiöstä. Myös ryhmittelyssä tutkimuskysymys ohjaa vahvasti analyysin etenemistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 110.) Tässä tutkimuksessa ryhmittelyn tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen. Käytännössä ryhmittelyn avulla analysoidaan ryhmien välillä ilmeneviä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia.

Kolmas aineistolähtöisen analyysin vaihe on aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2009: 111). Aineiston käsitteellistämässä erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 111). Myös ryhmittely on Tuomen ja Sarajärven (2009: 111) mukaan osana käsitteellistämisvaihetta. Aineiston käsitteellistämässä edetään alkuperäisestä informaatiosta kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Käsitteellistämisen loppuvaiheessa tutkimukseen liittyvää teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostettaessa. Aineistolähtöisessä analyysissä lähtökohtiin vaikuttava teoria tulee siis vasta tässä vaiheessa vaikuttamaan uuden teorian muodostumiseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2009: 112–113.) Tässä tutkimuksessa aineiston käsitteellistämisen avulla pyritään vastaamaan etenkin kolmanteen tutkimuskysymykseen. Aineiston käsitteellistäminen alkaa kuitenkin jo toiseen tutkimuskysymykseen vastattaessa ja jatkuu aina johtopäätöksiin saakka.

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tutkimuksen edetessä eteen tulleita haasteita ja tietoisestikin tehtyjä rajoitteita. Näiden hahmottaminen on tärkeää tutkimuksen ymmärtämisen kannalta.

4.5 Tutkimuksen haasteet ja rajoitteet

Tutkimus keskittyy kohdeorganisaation alakulttuureiden tutkimiseen. Alakulttuurin ja alaryhmän välinen rajanveto on haastavaa. Tässä tutkimuksessa rajausta tehdään Boisnieren ja Chatmanin (2002: 6-7) määritelmän mukaisesti siten, että alakulttuurilla

tarkoitetaan sellaista ryhmää, jonka arvot, oletukset ja normit eroavat selkeästi pääkulttuurin oletuksista.

Tässä tutkimuksessa johtaminen on rajattu pois, vaikka se monissa yhteyksissä liitetään vahvasti yrityskulttuurin (kts. esim. Schein 2010; Seeck 2012). Johtamiseen liittyen myös kohdeorganisaation esimiehet ovat rajattu pois tarkastelusta, koska esimiesten tulosten yhdenvertainen analysointi olisi tutkimusasetelman takia mahdotonta. Tämä johtuu siitä, että tutkija toimii itse toisen toimipisteen ainoana esimiehenä, joten sijainniltaan vain toisesta toimipisteestä olisi mahdollista saada aineistoa myös esimiehiltä.

Esimiesten rajaaminen pois sopii kuitenkin tutkimuksen luonteeseen hyvin, sillä tutkimustavoitteena on mitata ja verrata kolmen suorittavan ryhmän kulttuureita. Lisäksi tavoitteena on löytää tuloksia siitä, mihin kulttuurisiin piirteisiin kussakin ryhmässä olisi hyvä keskittyä, ja missä määrin alakulttuurit ovat hyödyllisiä yritykselle pitäen mielessä tutkimuksen lähtötekijät eli eroavaisuudet ryhmien tuloksessa ja henkilöstön vaihtuvuudessa. Vaikka johtaminen on rajattu tutkimuksesta pois, on tuloksia tarkoitus käyttää apuna myös käytännön johtamistyössä Kappa-työkalun tarkoituksen mukaisesti. Tulosten esittäminen voi olla tutkijalle haasteellista, sillä tutkimustulosten antavat käytännössä palautetta myös esimiesten työstä. Haasteen luo se, että mikäli tulokset eivät ole perustellusti ilmaistu, voidaan ne muiden esimiesten osalta ymmärtää väärin.

Rajaus tutkia ryhmien eroavaisuuksia luo haasteita ja rajoitteita tutkimuksen suoritukseen, sillä työkalulla ei aiemmin ole tutkittu myyntikulttuureita vastaavalla tavalla. Käytännössä alakulttuureiden tutkiminen luo rajoitteen tutkimusmenetelmälle, sillä Tuomen ja Sarajärven (2009: 96–97) mukaan tutkimuksen ensikertaisuus ohjaa analyysin aineistolähtöiseksi. Toisaalta tutkimuksen rajaukset luovat mahdollisuuden testata Kappa-työkalua uudesta näkökulmasta ja samalla tutkimus voi muodostaa uusia mahdollisuuksia Kappa-työkalun kehittämiseen.

Tutkimuskysymykset on rajattu tutkimuksen lähtötekijöiden avulla eli tarkoituksena on selvittää eroavaisuuksia ryhmien tuloksessa ja henkilöstön vaihtuvuudessa. Rajaus on

tehty tutkijan havainnoinnin pohjalta tutkimusta edeltävien 15 kuukauden ajalta, jolloin tutkija on itse työskennellyt yrityksessä ja havainnut myös eroavaisuuksia ryhmien kulttuurisissa piirteissä. Tarkastelunäkökulmien valintaan on lisäksi vaikuttanut kohdeorganisaation johdon mielipide, sillä myös he tiedostavat ryhmien väliset eroavaisuudet tuloksessa ja henkilöstön vaihtuvuudessa.

Tutkimuskysymyksiin vastataan Evolute-menetelmän Kappa-työkalulla kerätyn aineiston avulla. Kappa-työkalu soveltuu tutkimukseen hyvin, sillä se on juuri myyntikulttuurin mittaamiseen ja kehittämiseen suunniteltu työkalu. Lisäksi tutkijan aiempi kiinnostus ja kokemus Evolute-menetelmästä on ollut vaikuttamassa Kappa-työkalun valintaa tässä tutkimuksessa. Kappa-työkalun avulla tutkija pystyy keräämään tasavertaisen aineiston jokaisen ryhmän vastauksista. Lisäksi työkalun käyttö mahdollistaa tasavertaisen pohjustuksen jokaiselle vastaajalle, vaikka tutkija työskentelee eri toimipisteessä kahden ryhmän vastaajien kanssa. Lisäksi työkalu helpottaa kulttuureiden tutkimista ryhmien välillä, sillä työkalulla on mahdollista luoda vastauksista ryhmiä, joiden tuloksia on mahdollista verrata. Seuraavaksi esitettävä kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin haaste eli havainnoitsijan ongelma pienenee, sillä aineisto saadaan työkalun avulla kerättyä tasavertaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa Tuomen ja Sarajärven (2009: 96) mukaan suurena ongelmana on aina tutkijan havainto-ongelma. Tässä tutkimuksessa myös se, että tutkija työskentelee itse kohdeorganisaatiossa lisää havainnoitsijan ongelmaa. Kuten aiemminkin lyhyesti esitettiin, ovat käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät Tuomen ja Sarajärven (2009: 96) mukaan vaikuttamassa aina tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa tämä on pyritty huomioimaan siten, että tutkimuksen lähtötekijöitä eli eroavaisuutta tuloksessa ja henkilöstön vaihtuvuudessa on pyritty perustelemaan tutkijan havainnoinnin lisäksi myös tutkimalla edellisten 15 kuukauden tilastoja kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tutkimustavoitteen asettamisessa hyödynnettiin myös johdon mielipiteitä. Tuomen ja Sarajärven (2009: 96) mukaan tutkijan on hyvä kirjoittaa omat ennakkokäsitykset tutkittavasta kohteesta ennen aineisto analysointia. Nämä ennakkokäsitykset avataan alaluvussa 5.1.2 kohdeorganisaation esittelyn jälkeen.

Tutkijan työskentely kohdeorganisaatiossa luo haasteen myös tulosten analysointiin, sillä se hankaloittaa objektiivista analysointia varsinkin, kun tutkija työskentelee yhden tutkittavan ryhmän esimiehenä. Myös aineiston keruussa samainen asia luo haasteita, sillä on mahdollista, että osa henkilöstöstä kaunistelee kokemuksiaan pyrkien välittämään todellisuudesta eroavaa kuvaa. Kyselyiden pohjustuksessa asia on kuitenkin huomioitu tarkasti ja jokaiselle vastaajalle on annettu samanlaiset ohjeistukset kyselyn suorittamiseen. Lisäksi vastaajille on painotettu, että tuloksia ei tarkastella henkilökohtaisella tasolla, vaan tarkoituksena on tutkia ja verrata ryhmien kulttuureita.

Myös tutkijan valitsema tulosten analysointitapa pienentää havainnoitsijan ongelmaa. Kuten aineiston luokittelussa esitettiin, valikoituu jokaisesta ryhmästä viisi tunnussuuretta tarkemmin analysoitavaksi luovan jännitteen, nykytilan, sekä toivotun tulevaisuuden tilan osalta. Vaikka aineiston selkeä luokittelu pienentää tutkimuksen haasteita, luo se myös lisähaasteita ja rajoitteita tutkimukselle. Käytännön haasteeksi voi muodostua esimerkiksi se, että joku tärkeä asia jää juuri luokittelun ulkopuolelle, eikä täten vaikuta tuloksiin. Lisäksi luokittelussa jää automaattisesti vähemmän tärkeitä ja melko tärkeiksi koetut asiat analysoimatta. Käytännössä luokittelun suorittaminen toisella tavalla voisi vaikuttaa jonkin verran tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin.

Usein kulttuuritutkimuksen yhteydessä on noussut esiin se, että kulttuurin tutkiminen onnistuu parhaiten asettamalla ulkopuolinen aistimaan ympäristöä (kts. esim. Schein 2010: 12; Morgan 2006: 125). Tämä on haasteellista tutkimuksessa, sillä tutkija on toiminut kulttuurissa useamman vuoden ja voi kokea monet asiat hyvin erilaisena kuin ulkopuolinen asiat kokisi. Vastaajajoukkoa valittaessa kyseinen ongelma on kuitenkin huomioitu siten, että vastaajiksi on jokaiseen ryhmään valittu mahdollisimman identtinen joukko sisältäen myös lyhyemmän ajan kulttuurissa toimineita henkilöitä. Jokaisessa ryhmässä vastaajina toimivat kaksi henkilöä, jotka ovat työskennelleet yli vuoden kohdeorganisaatiossa, sekä kaksi tai kolme henkilöä, jotka ovat työskennelleet yli kaksi kuukautta, mutta alle vuoden organisaatiossa.

Haasteena tutkimuksessa on myös se, että tutkimuksessa käsitellään kulttuureita. Esimerkiksi Kappa myyntikulttuuri -työkalussa vastataan väitteisiin siitä, miten vastaaja

kokee oman näkemyksensä jokaiseen väitteeseen. Kulttuuritutkimuksessa vastausten vertailtavuus on haasteellista, sillä eri ihmiset kokevat tärkeyden eri tavalla ja työkalussa toiset voivat painottaa eri asioita tarkoituksenmukaisesti toisia enemmän. Toisaalta Evolute-menetelmän (Vanharanta ym. 2012) mukaan juuri tämä luova jännite eli psykologinen energia jo itsessään antaa viitteitä vastaajan kehityspotentiaalista kyseisessä asiassa. Itse Evolute-menetelmästä on tehty yhteensä noin 100 tieteellistä julkaisua sisältäen useita väitöskirjoja, kaksi lisensiaatin työtä ja noin 30 pro gradu- tai diplomityötä (Evolute 2014).

Myös aineiston otoskoko luo haasteen tutkimuksessa. Ryhmät muodostuvat viidestä vastaajasta, mikä ei määrällisesti ole merkittävä otoskoko. Suuremman otoskoon saaminen olisi kuitenkin luonut enemmän haasteita kuin mitä siitä olisi mahdollisesti ollut hyötyä. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että yhdessä toimipisteessä on hyvin paljon juuri aloittaneita työntekijöitä, kun taas toisessa toimipisteessä pitkään työskennelleitä on enemmän. Kolmannen ryhmän osalta myös käytännön syyt, eli muutaman työntekijän asuminen Oulussa rajoitti ryhmien otoskoon valitsemisen viiteen henkilöön. Otoskoko on kuitenkin riittävä, sillä myös tällä aineiston tuloksista on mahdollista havaita ryhmien kulttuurisia piirteitä. Tutkimuksen otoskoossa on myös se hyvä puoli, että jokaiselle vastaajalle on mahdollista luoda identtiset olosuhteet ja lähtökohdat kyselyyn vastaamiseen. Lisäksi jokaisen ryhmän vastaajajoukko oli mahdollista saada melko samanlaiseksi tutkimuksessa valitulla otoskoolla.

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen.

5 CASE – SUOMEN ILMANVAIHTO JA HUOLTOPALVELUT OY

Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa esitetään tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä tutkimukseen vaikuttavat lähtötekijät. Myös tutkijan ennakkokäsitykset tutkittavasta kohteesta avataan alaluvussa 5.1.2. Alaluvut 5.2, 5.3 ja 5.4 käsittelevät empiirisen osuuden analyysia.

5.1 Kohdeorganisaatio Suomen Ilmanvaihto ja Huoltopalvelut Oy

Suomen Ilmanvaihto ja Huoltopalvelut Oy on ilmanvaihtotöihin erikoistunut lahtelainen valtakunnallisesti toimiva yritys. Yrityksen vuoden 2014 liikevaihto oli 2,68 miljoonaa euroa (Asiakastieto 2015). Yrityksessä työskentelee tutkimuksen aloitushetkellä noin 40 työntekijää, joista myynnin puolella työskentelee kaksi kolmasosaa. Yritys on ilmanvaihtohuoltoihin erikoistunut yritys, jonka asiakassegmentteinä ovat yksityisasiakkaat, taloyhtiöt ja yritysasiakkaat. Kohdeorganisaatiolla on kaksi toimipistettä, joista toinen sijaitsee Lahdessa ja toinen Tampereella. Molemmissa toimipisteissä työskentelee suurin piirtein saman verran myyntihenkilöstöä. Yrityksen asennushenkilöstöstä suurin osa sijaitsee Lahden toimipisteessä. (Kautonen 2015.) Tutkimuksessa tutkitaan kohdeorganisaation kolmen ryhmän myyntikulttuureita sekä tarkemmin ryhmien alakulttuurisia piirteitä. Kuten tutkimusaiheen kuvauksessa esitettiin, kutsutaan näitä ryhmiä tutkimuksessa nimillä Tampereen myyntiryhmä, Lahden myyntiryhmä ja asennusryhmä.

Yrityksen myyntihenkilöstöstä suurin osa työskentelee vakituudessa työsuhteessa. Molemmissa myyntiryhmissä on kuitenkin muutama työntekijä, jotka työskentelevät osa-aikaisesti opiskelujen tai muun työn ohessa. Varsinkin Tampereen myyntiryhmässä on useampi työntekijä, joilla on toinen työ tämän vakituisen työn ohessa. Asennushenkilöitä yrityksellä oli tutkimuksen aloitusajankohtana kahdeksan. Näistä viisi työskentelee Lahden toimipisteellä, kaksi Oulussa ja yksi Tampereella. Esimiehiä työskentelee Lahden toimipisteessä yhteensä neljä, kun taas Tampereella esimiehiä työskentelee vain yksi. (Kautonen 2015.)

Seuraavaksi esitetään tutkimuksen lähtötekijät, jotka ovat vaikuttaneet suuresti tutkimusaiheen muotoutumiseen. Voidaan jopa sanoa, että ne ovat toimineet tutkimuksen innoittajina.

5.1.1 Tutkimuksen lähtötekijät

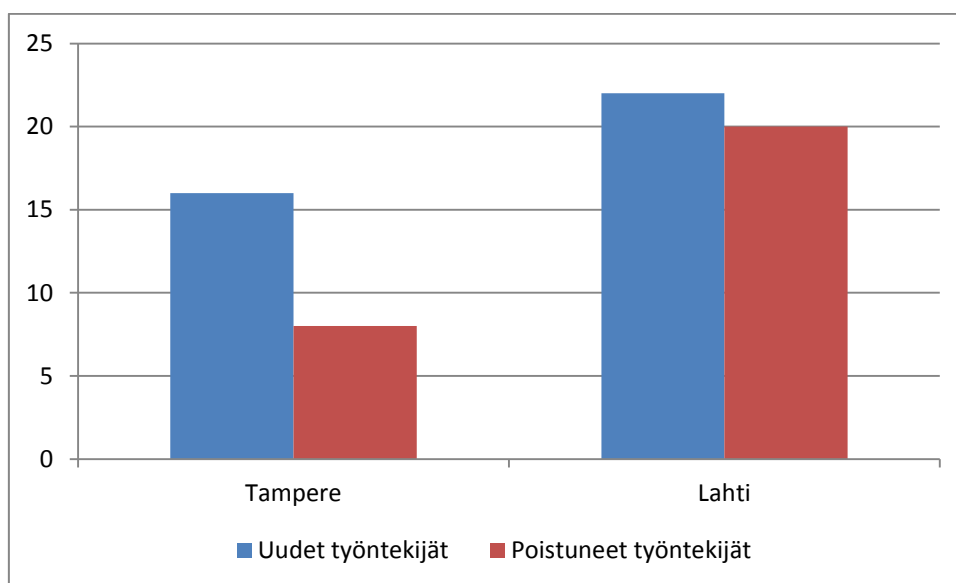
Kohdeorganisaatio on suoramyyntiin keskittynyt yritys, jonka henkilöstöstä noin kaksi kolmasosaa työskentelee myyntitehtävissä. Myös yrityksen kolmas sisäinen ryhmä eli asennusryhmä on vastuussa myynnillisistä tehtävistä. Yrityksen tarjoama tuote on palvelua, joten yrityksellä ei ole varsinaista tuotantoa, vaikka asennusryhmä voitaisiinkin nähdä osittain tuotantoa suorittaviksi. Yritys laajeni vuoden 2013 syyskuussa avaamalla uuden toimipisteen Tampereelle. Tämän jälkeen toimipisteiden tuloksessa ja henkilöstön vaihtuvuudessa on ilmennyt selkeitä eroavaisuuksia varsinkin Tampereen myyntiryhmiä ja Lahden myyntiryhmiä verrattaessa. (Kautonen 2015.)

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, löytyykö näille eroavaisuuksille selittävää tekijää toimipisteiden eroavista kulttuureista. Tutkimuksessa tutkitaan lisäksi asennusryhmää yhtenä ryhmänä, sillä se on oleellinen osa kohdeorganisaatiota ja myös asennusryhmällä on myynnillinen vastuu etenkin yrityksen lisämyynnistä. Asennusryhmän henkilöstön vaihtuvuus on mielenkiintoista tutkimuksen kannalta, sillä se on ollut ryhmistä vähäisintä tutkimusta edeltävien 15 kuukauden aikana (Kautonen 2015). Lisäksi kolmannen ryhmän sisällyttäminen tutkimukseen luo lisämahdollisuuksia tulosten vertailuun ja antaa lisätukea johtopäätöksiin.

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tämän tutkimuksen kannalta oleellisia tulokseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä lähtötekijöitä, joiden perusteella tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset ovat rajattu. Lähtötekijöinä esitetään erityisesti Tampereen myyntiryhmän ja Lahden myyntiryhmän tulosta ja henkilöstön vaihtuvuutta, sillä ne ovat selkeimmin vertailukelpoisia.

Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuus tarkoittaa yksilön siirtymistä yrityksen palvelukseen tai sieltä pois (Vanhala 1981: 1). Tässä tutkimuksessa henkilöstön vaihtuvuus sisältää kaikki tulleet ja poistuneet henkilöt riippumatta siitä, onko henkilö poistunut luonnollisista syistä johtuen, onko hänet irtisanottu tai onko hän irtisanoutunut itse. Henkilöstön vaihtuvuutta tarkastellaan viimeisten 15 kuukauden ajalta, jolloin kohdeorganisaation molemmat toimipisteet ovat olleet toiminnassa. Tänä aikana Lahden toimipisteeseen on tullut yhteensä 22 uutta työntekijää ja poistunut 20 työntekijää. Tampereen toimipisteeseen on vastaavana aikana tullut 16 uutta työntekijää ja poistunut kahdeksan työntekijää. Tutkimuksen aloitushetkellä molemmissa toimipisteissä työskentelee suurin piirtein saman verran myyntihenkilöstöä. Kuten henkilöstön vaihtuvuutta kuvaavasta kuviosta viisi näkyy, on vaihtuvuus ollut selkeästi vähäisempää Tampereen toimipisteessä Lahteen verrattuna. Asennusryhmän henkilöstön vaihtuvuus on kyseisenä ajankohtana ollut kaikista vähäisintä, sillä heidän ryhmässä vaihtuvuutta on ollut vain muutaman työntekijän verran. (Kautonen 2015.)



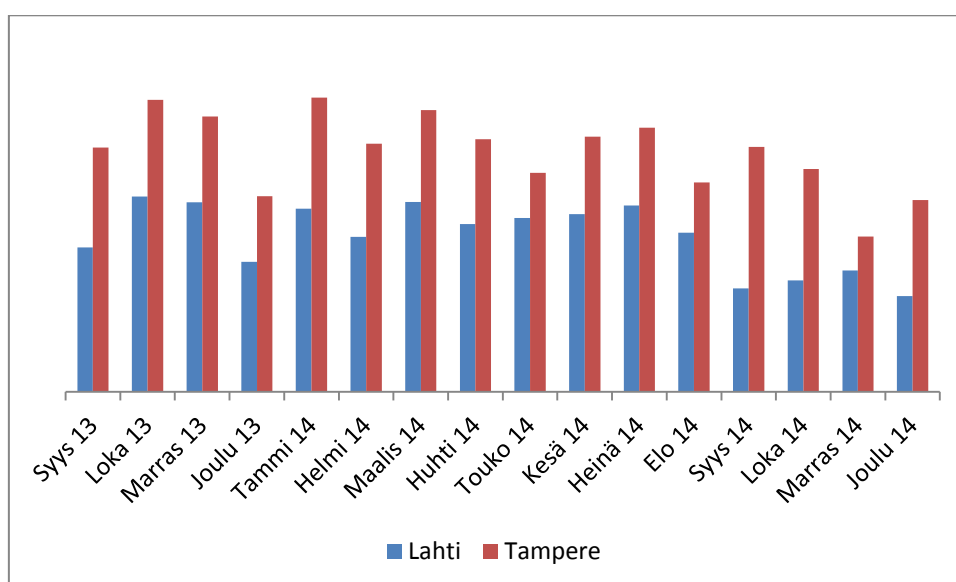
Kuvio 5. Henkilöstön vaihtuvuus toimipisteittäin.

Kuten edellisessä kappaleessa sivuttiin, on henkilöstön vaihtuvuuteen saattanut olla monia eri syitä. Henkilöstön vaihtuvuuteen ovat voineet vaikuttaa muun muassa keho myyntitulokset, luonnolliset syyt (esimerkiksi opiskelujen aloitus tai sovittu määräaikainen

työtehtävä), työssä viihtymättömyys, tai työtehtävien laiminlyönti. Lahden toimipisteen henkilöstön vaihtuvuus sisältää vertailuajankohtana useampia tapauksia, joissa poistumisen syynä on ollut keho myyntitulo tai työtehtävien laiminlyönti. Lisäksi sekä Lahdessa että Tampereella on ollut yksittäinen tapaus, jossa työntekijä on irtisanoutunut, mutta hän on palannut myöhemmin samaiseen työtehtävään. (Kautonen 2015.) Tutkimuksen kannalta yksittäiset tapaukset eivät kuitenkaan ole merkittäviä, vaan oleellista on havaita, että henkilöstön vaihtuvuudessa on selkeä ero toimipisteiden välillä. Seuraavaksi esitetään tutkimuksen kannalta toinen oleellinen lähtökijä, joka on eroavaisuus yksiköiden tuloksessa.

Tulos

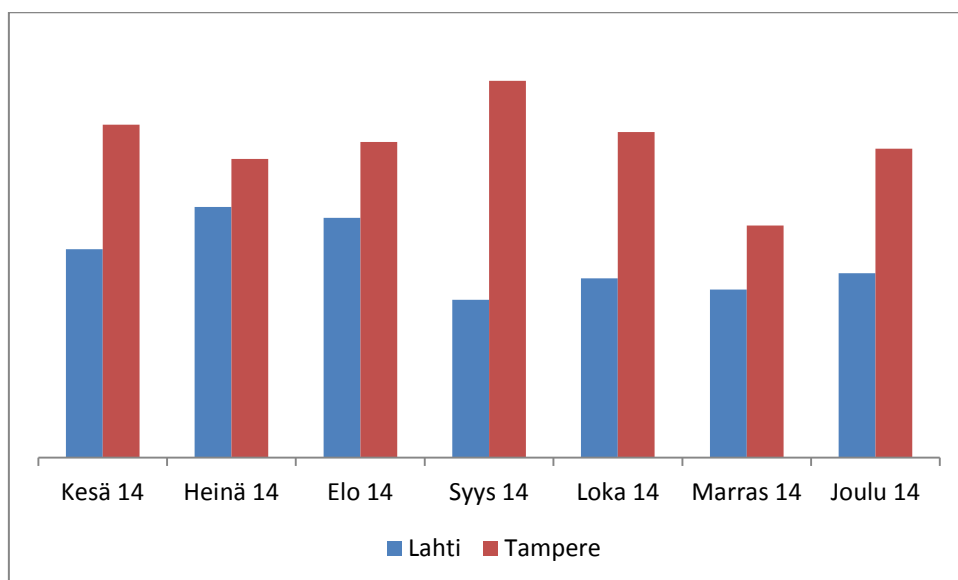
Tulosta kuvataan tässä tutkimuksessa kahden eri mittarin avulla. Ensin tulosta verrataan Lahden ja Tampereen myyntiryhmien myyjän kuukausittaisen keskimyynnin osalta 15 kuukauden ajalta, jolloin molemmat toimipisteet ovat olleet toiminnassa. Kuviossa kuusi on esitetty nämä Lahden ja Tampereen kuukausittaiset keskimyynnit myyjää kohti tutkimusta edeltävien 15 kuukauden ajalta. Euromääräisen myynnin mittaskaala on otettu johdon toiveesta kuvioista pois.



Kuvio 6. Myyntiryhmien myynnin keskiarvo kuukaudessa yhtä työntekijää kohden.

Kuten kuvio osoittaa, on myyntiryhmien työntekijöiden keskimääräisessä tuloksessa havaittavissa selkeä eroavaisuus jokaisena tarkasteluukautena. Kesäkuussa 2014 yritys siirtyi tarkempaan tuntikirjanpitoon, koska yrityksen palkkiojärjestelmään tuli muutos. Tähän saakka myyntiä seurattiin päivittäisellä seurannalla. Kesäkuusta 2014 lähtien myyntihenkilöstöllä on ollut tuntisopimukset ja täten myyntiä on mahdollista seurata tarkemman tuntiseurannan avulla. (Kautonen 2015.) Seuraavaksi käsitellään tulosta vielä toisen mittarin avulla viimeisten seitsemän kuukauden ajalta, jolloin tulokset ovat entistä paremmin vertailukelpoisia.

Kuviossa seitsemän verrataan yrityksen vakituisten myyjien tulosta tehtyä työtuntia kohden. Vakituiseksi myyjäksi on määritelty henkilö, jolla ylittyy 40 myyntitunnin raja kyseisenä kuukautena. Alla olevassa kuviossa esitetään siis toimipisteittäin vakituisten myyjien kuukauden keskimääräinen myynti jokaista tehtyä työtuntia kohtaan. Nämä tulokset vahvistavat lähtötekijän sille, että Tampereen myyntiryhmä suoriutuu tuloksellisesti selkeästi paremmin kuin Lahden myyntiryhmä. Myös kuvioista seitsemän on poistettu euromääräinen skaala kohdeorganisaation johdon esittämän toiveen mukaisesti.



Kuvio 7. Toimipisteiden vakituisten myyjien keskimääräinen myynti tehtyä työtuntia kohden.

Luvuissa 5.2, 5.3 ja 5.4 analysoidaan tässä luvussa esitettyjen lähtötekijöiden avulla muodostuneita kolmea tutkimuskysymystä sekä sitä, onko yrityksen alakulttuureilla vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen sekä tuloksellisuuteen. Seuraavaksi esitetään kuitenkin vielä tutkijan ennakkokäsitykset tutkittavasta asiasta kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009: 96) ohjeistavat aineistolähtöisessä tutkimuksessa tekemään.

5.1.2 Tutkijan ennakkokäsitykset tutkittavasta ongelmasta

Tutkija on itse työskennellyt kohdeorganisaatiossa yhteensä kahden ja puolen vuoden ajan. Tänä aikana tutkija on työskennellyt yrityksen molemmissa toimipisteissä, joten hänelle on luonnollisesti muodostunut ennakkokäsityksiä tutkittavasta ongelmasta. Tutkijan ensimmäinen ennakkokäsitys liittyy henkilöiden työsuhteen kestoon. Tutkijalla on ennakkokäsitys, jonka mukaan Tampereen myyntiryhmässä henkilöstö viihtyy jonkin verran Lahden myyntiryhmää paremmin työssään. Ennakkokäsitystä tukevat työsuhteiden kestot, sillä Tampereen myyntiryhmässä on useampi henkilö, jotka ovat työskennelleet reilusti yli vuoden verran yrityksessä. Lahden myyntiryhmässä pidempään työskennelleitä henkilöitä on vain pari. Asennusryhmästä tutkijalla ei ole niin selkeää ennakkokäsitystä, sillä se on ryhmä, jonka kanssa tutkija ei itse ole erityisen tiiviisti työskennellyt.

Tutkijan toinen ennakkokäsitys koskee sitä, että myyntikulttuurin positiiviset piirteet välittyvät Tampereen myyntiryhmässä Lahden myyntiryhmää paremmin. Tähän vaikuttavana tekijänä voi tutkijan ennakkokäsityksen mukaan olla Tampereella pitkään menestyksellisesti työskennelleet myyjät. Tutkijan ennakkokäsityksen mukaan myös Lahden myyntiryhmässä on yksittäisiä menestyneitä myyjiä, mutta heidän menestyminen ei ole yhtä säännöllistä ja heidän työsuhteensa ovat olleet syystä tai toisesta lyhyempiä.

Tutkijalla on lisäksi ennakkokäsitys siitä, että Tampereen myyntiryhmän työntekijät saavat tai ottavat enemmän vastuuta kuin Lahden myyntiryhmän työntekijät. Tähän voi vaikuttaa toimipisteillä työskentelevien esimiesten määrä sekä Tampereella yrityksessä pidempään työskennelleiden myyjien lukumäärä. Käytännössä tutkija siis kokee, että

myyntikulttuurin positiiviset piirteet välittyvät selkeämmin Tampereen toimipisteellä, kun taas Lahden toimipisteellä tyydytään tasaisempaan suorittamiseen.

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen analyysivaiheeseen. Luvussa 5.2 vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli millaisia kulttuurisia piirteitä kohdeorganisaation kolme ryhmää omaavat. Luvussa 5.3 keskitytään tarkastelemaan ryhmien eroavaisuuksia kulttuurisesta näkökulmasta. Luvussa 5.4 analysoidaan, mitkä kulttuuriset piirteet voidaan nähdä hyviksi ja mitkä huonoiksi huomioiden tutkimuksen lähtötekijät ja etenkin aineistossa esiin nousseet havainnot. Tutkittavat ryhmät ovat siis Lahden myyntiryhmä, Tampereen myyntiryhmä sekä asennusryhmä. Näistä myyntiryhmät jakavat samat toiminnot, mutta eroavat sijaintinsa suhteen. Asennusryhmä eroaa sijainniltaan Tampereen myyntiryhmästä ja toiminnoiltaan molemmista myyntiryhmistä.

5.2 Kohdeorganisaation alakulttuurit: millaisia piirteitä ryhmissä ilmenee?

Tässä luvussa käydään läpi jokaisen kolmen ryhmän kulttuuriset piirteet menetelmäluvussa esitetyn aineistolähtöisen analyysimallin aineiston pelkistämisen avulla vastaten tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen (Tuomi ja Sarajärvi 2009:109). Analyysi pohjautuu tutkijan valitsemaan jaotteluun, jossa keskitytään jokaisesta ryhmästä kolmeen viisi tunnussuureta sisältävään joukkoon:

- eniten luovaa jännitettä sisältävät tunnussuureet
- nykytilan osalta parhaiksi koetut tunnussuureet
- toivotun tulevaisuuden tilan tärkeimmät tunnussuureet

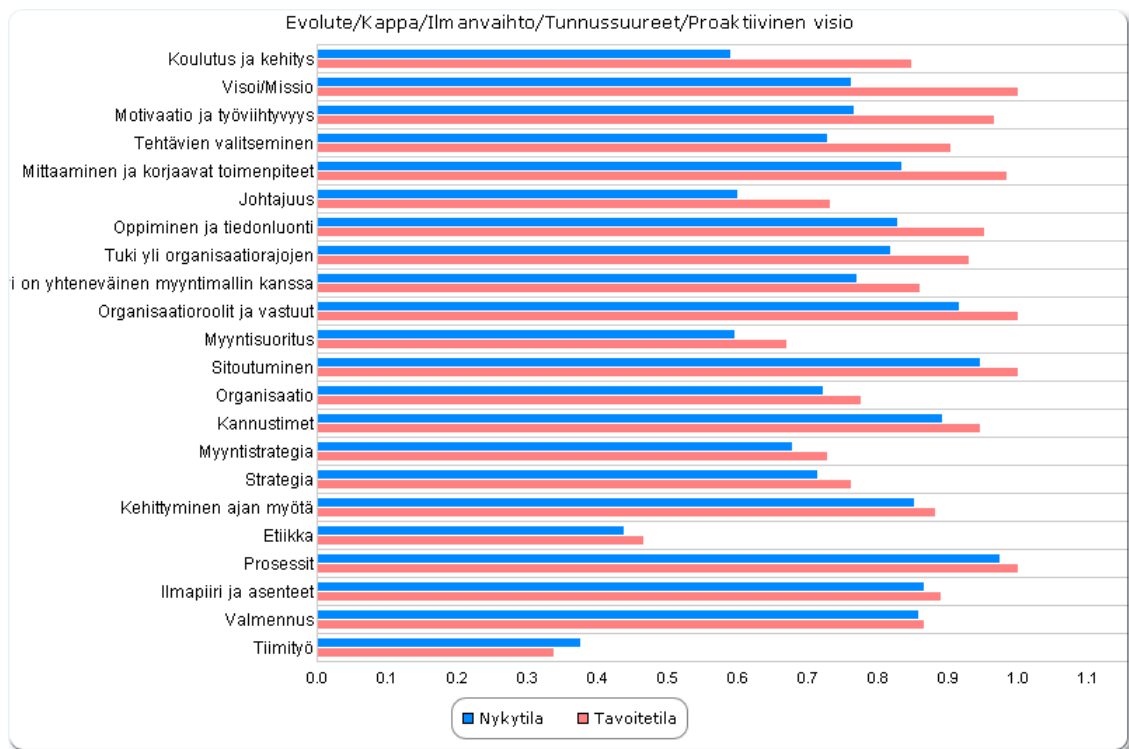
Pelkistämisen avulla aineistosta vedetään yhteen kustakin alaryhmästä erityisesti esiin nousevat tunnussuureet. Aineiston pelkistämisen ja analyysin lopputuloksena ryhmien alakulttuuriset piirteet kootaan yhteen alaluvussa 5.2.4. Kyseisessä alaluvussa vastataan

kootusti ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen minkälaisia alakulttuurisia piirteitä ryhmät aineiston perusteella omaavat.

Seuraavaksi esitetään Tampereen myyntiryhmän tuloksista esiin nousseet tunnussuureet. Alaluvuissa 5.2.1, 5.2.2 ja 5.2.3 esitetään aluksi tunnussuureet, joissa ryhmä omaa eniten luovaa jännitettä. Sen jälkeen avataan nykytilan osalta parhaat tunnussuureet. Kolmantena keskitytään tunnussuureisiin, jotka ryhmä kokee tulevaisuudessa tärkeimmiksi. Yhteenvetoluvussa 5.2.4 analysoidaan tarkemmin aineistosta esiin nousevia kulttuurisia piirteitä jokaisessa ryhmässä. Lisäksi analyysin kannalta merkittäviä tunnussuureita analysoidaan myöhemmin myös tunnussuureen tuloksiin vaikuttavien väittämien avulla.

5.2.1 Tampereen myyntiryhmän kulttuuriset piirteet

Kuvio kahdeksan kokoa Tampereen myyntiryhmän tulokset yhteen tunnussuureittain. Tulosten mukaan luovaa jännitettä ilmenee eniten koulutuksessa ja kehityksessä. Tämän jälkeen luovaa jännitettä ilmenee merkittävästi visiossa ja missiossa sekä motivaatiossa ja työviihtyvyydessä. Myös tehtävien valitsemisen ja mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet nousevat esiin Tampereen myyntiryhmän tuloksista luovaa jännitettä tarkasteltaessa.



Kuvio 8. Tampereen myyntiryhmän tulokset tunnussuureittain.

Tulosten mukaan prosessit ja sitoutuminen ovat Tampereen myyntiryhmällä nykytilanteessa parhaalla tasolla. Tulokset osoittavat, että myös organisaatoroolit ja vastuut sekä kannustimet koetaan nykytilassa hyviksi. Viides nykytilan osalta korkeimmalla tasolla oleva tunnussuure on ilmapiiri ja asenteet.

Tulevaisuuden toivetailan osalta tärkeimmiksi ryhmä kokee tulosten mukaan seuraavat tunnussuureet: ”visio/missio”, ”organisaatoroolit ja vastuut”, ”sitoutuminen”, ”prosessit” ja ”mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet”. On oleellista huomata, että jokaisessa näistä toivottu tulevaisuuden tila on lähellä maksimitasoa. Tulosten mukaan Tampereen myyntiryhmä kokee siis nämä kaikki erityisen tärkeiksi tunnussuureiksi.

Taulukkoon kolme on koottu yhteen edellä esitelty Tampereen myyntiryhmän aineiston pelkistämisessä esiin nousseet tunnussuureet. Vasemmassa sarakkeessa suluissa olevat luvut kuvaavat kyseisessä tunnussuureessa ilmenevää luovan jännitteen määrää. Mitä

korkeampi luku on, sitä enemmän ryhmä kokee omaavansa kehitysmahdollisuuksia kyseisessä asiassa.

Taulukko 3. Tampereen myyntiryhmän kulttuurista esiin nousevat tunnusuuheet.

Kehityspotentiaalia sisältävät tunnusuuheet	Nykytilan parhaat tunnusuuheet	Tärkeimmäksi koetut tunnusuuheet
Koulutus ja kehitys (2,4)	Prosessit	Visio/missio
Visio/missio (2,1)	Sitoutuminen	Organisaatoroolit ja vastuut
Motivaatio ja työviihtyvyys (1,8)	Organisaatoroolit ja vastuut	Sitoutuminen
Tehtävien valitseminen (1,6)	Kannustimet	Prosessit
Mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet (1,2)	Ilmapiiri ja asenteet	Mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet

Pelkistetystä aineistosta nousee esiin nykytilassa kolme tunnusuuetta ylitse muiden. Ensimmäisenä prosessit ovat ryhmän osalta erittäin selkeitä kulttuurissa. Toiseksi sitoutuminen koetaan aineiston perusteella erittäin hyväksi. Sitoutumisen aste antaa viitteitä, että ryhmä kokee työskentelevänsä tärkeiden asioiden parissa, ja että ryhmä on tarpeen vaatiessa valmis työskentelemään kovasti. Lisäksi aineistosta organisaatoroolit ja vastuut nousevat esiin selkeinä ryhmän kulttuurissa. Väittämät organisaatoroolien ja vastuuden taustalla kuvaavat sitä, että ryhmä kokee omat tehtävänsä olevan selkeästi määriteltyjä.

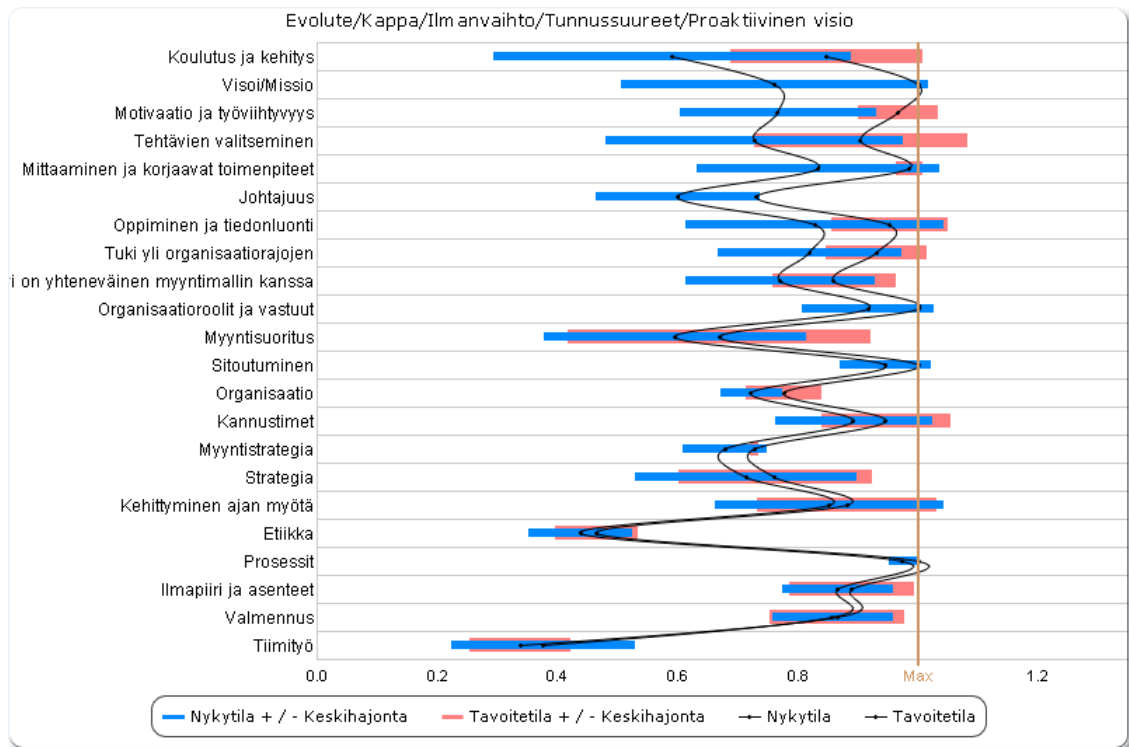
Ryhmän tuloksissa eniten luovaa jännitettä ilmenee koulutuksessa ja kehityksessä. Tulokset osoittavat, että jatkuvaa parantamista päivittäisissä toiminnoissa ja koulutuksen tärkeyttä tulisi täsmentää ryhmän kulttuurissa. Ryhmän aineisto osoittaa, että yrityksen visiota ja missiota tulisi täsmentää, sillä tunnusuuhe koetaan tärkeäksi,

mutta samalla luovaa jännitettä ilmenee paljon. Visio ja missio tunnussuureeseen vaikuttavat väittämät osoittavat, että yrityksen visio ja missio eivät välity Tampereen myyntiryhmän kulttuurissa tällä hetkellä toivotun selkeästi tai sitten yrityksen visio ei ole nykytilassa tarpeeksi innostava.

Myös mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet nousee aineistosta tunnussuureeksi, jossa kehittyminen olisi ryhmän mukaisesti tärkeää, sillä tunnussuure on sekä toivotun tulevaisuuden tilan että luovan jännitteen osalta viiden tärkeimmän tunnussuureen joukossa. Tämä tunnussuure liittyy myyntikulttuurioletuksiin. Tunnussuureeseen vaikuttavien väittämien mukaan ryhmälle ei ole täysin selvää, miten tulisi toimia, jos tavoitteita ei saavuteta. On myös mahdollista, että ryhmä kokee, että myyntisuorituksen mittaaminen ei ole oikeudenmukainen kaikille.

Ryhmän kulttuurisista piirteistä huomionarvoista on luovan jännitteen määrä. Luovaa jännitettä ilmenee yli yhden yksikön verran yhteensä kahdeksassa tunnussuureessa. Ryhmä omaa siis kehittymispotentiaalia eli psykologista energiaa melko paljon monessa tunnussuureessa, kuten kuviosta kahdeksan aiemmin oli nähtävillä.

Seuraavaksi tarkastellaan tulosten keskihajontaa, joka on esitetty kuviossa yhdeksän.

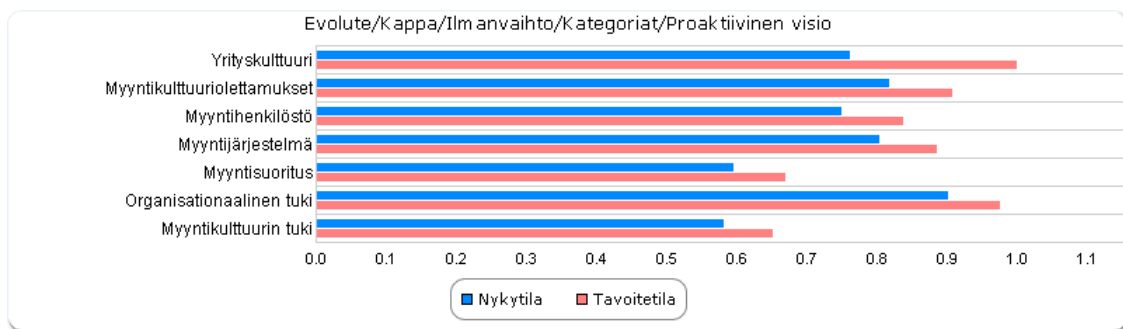


Kuvio 9. Tampereen myyntiryhmän tulosten keskihajonta.

Tampereen myyntiryhmän tulosten keskihajonnasta näkyy, että muutamissa tunnussuureissa vastaukset ovat hajaantuneet merkittävästi. Esimerkiksi koulutuksessa ja kehityksessä nykytilan keskihajonta on erittäin suurta. Myös visiossa ja missiossa keskihajonta on isoa, mikä viittaa siihen että osa vastaajista kokee sen selkeäksi, mutta osalle taas se ei ole lainkaan niin selkeää. Myös muutamissa muissa tunnussuureissa tulosten keskihajonta on merkittävän suurta.

Keskihajontakuviosta on hyvä huomioida myös kulttuurisesti merkittävät piirteet esimerkiksi sitoutumisen ja prosessien osalta, sillä niissä keskihajonta vastaajien kesken on pientä ja tunnussuureet koetaan tärkeäksi. Myös organisaatoroleissa ja vastuissa keskihajonta on melko vähäistä ja samanaikaisesti tunnussuure koetaan erittäin tärkeäksi. Tulosten keskihajonnasta on mahdollista vetää osittaisia johtopäätöksiä siitä, ovatko ryhmän kulttuuriset piirteet vahvoja vai heikkoja. Käytännössä tuloksista löytyy viitteitä molemmista. Tulosten perusteella esimerkiksi juuri prosesseissa, sitoutumisessa ja organisaatoroleissa ja vastuissa ryhmä omaa vahvoja kulttuurisia piirteitä.

Kun tuloksia tarkastellaan kategorioittain, nousee yrityskulttuurin luova jännite Tampereen myyntiryhmässä selkeästi suurimmaksi. Yrityskulttuurikategoria sisältää visio ja missio tunnussuureen väittämät, joiden selkeyden puute nousi esiin myös tunnussuureissa. Organisaationaalinen tuki on toinen kategoria, joka nousee erityisesti esiin tuloksista, sillä siinä nykytila koetaan hyväksi ja samalla toivottu tulevaisuuden tila koetaan tärkeäksi. Organisaationaalinen tuki sisältää käytännössä väittämiä tuesta yli organisaatorajojen. Kuvio 10 kokoaa Tampereen myyntiryhmän tulokset kategorioittain.

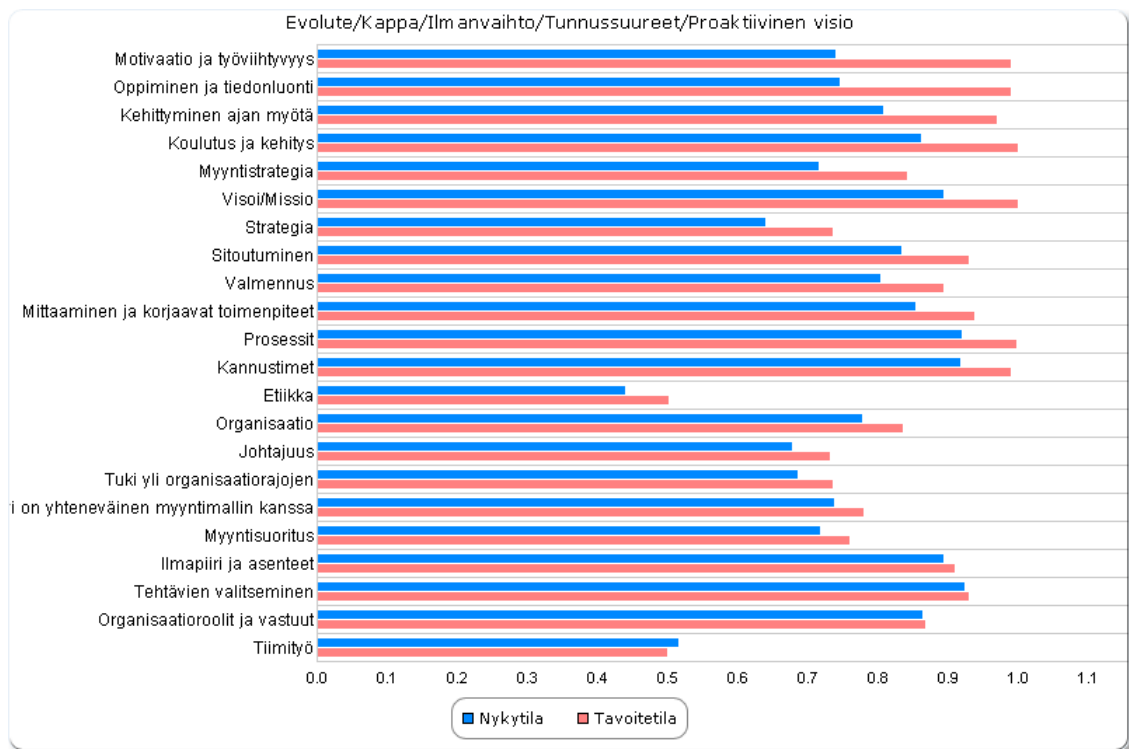


Kuvio 10. Tampereen myyntiryhmän tulokset kategorioittain.

Seuraavaksi tarkastellaan Lahden myyntiryhmän tuloksia samalla kaavalla kuin Tampereen myyntiryhmän tuloksia tarkasteltiin tässä luvussa.

5.2.2 Lahden myyntiryhmän kulttuuriset piirteet

Tulosten mukaan Lahden myyntiryhmässä luovaa jännitettä ilmenee eniten motivaatiossa ja työviihtyvyydessä sekä oppimisessa ja tiedonluonnissa. Muut kolme tuloksista esiin nousevaa tunnussuuretta luovassa jännitteessä ovat kehittyminen ajan myötä, koulutus ja kehitys sekä myyntistrategia. Alla oleva kuvio 11 havainnollistaa Lahden myyntiryhmän tuloksia jokaisen tunnussuureen osalta.



Kuvio 11. Lahden myyntiryhmän tulokset tunnussuureittain.

Nykytilan osalta tehtävien valitseminen nousee Lahden myyntiryhmän tuloksista ensimmäisenä esiin. Myös prosessit ja kannustimet ovat ryhmän tulosten mukaan nykytilassa hyvällä tasolla. Lisäksi ilmapiiri ja asenteet nousevat tuloksista esiin viiden nykytilassa parhaimmalla tasolla olevan tunnussuureen joukkoon. Tulosten mukaan myös visio ja missio ovat selkeitä Lahden myyntiryhmälle.

Lahden myyntiryhmän tuloksissa on yhteensä kuusi tunnussuuretta, joissa tulevaisuuden toivetilä koetaan todella tärkeäksi. Tuloksissa on kuitenkin pieniä eroja, ja kolme tärkeimmäksi koettua tunnussuuretta erottuvat muista. Tulosten mukaan nämä kolme tärkeintä tunnussuuretta ovat: ”koulutus ja kehitys”, ”visio ja missio” sekä prosessit. Lisäksi kannustimet, ”oppiminen ja tiedonluonti” ja ”motivaatio ja työiihtyvyys” nousevat tuloksista tärkeyden osalta Lahden myyntiryhmässä esiin.

Taulukkoon neljä on koottu Lahden myyntiryhmän tunnussuureet, jotka aineiston pelkistämisessä nousevat esiin. Vasemmassa sarakkeessa suluissa olevat luvut kuvaavat

kyseisessä tunnussuureessa ilmenevää luovan jännitteen määrää. Mitä korkeampi luku on, sitä enemmän ryhmä omaa kehityspotentiaalia kyseisessä asiassa.

Taulukko 4. Lahden myyntiryhmän kulttuurista esiin nousevat tunnussuureet.

Kehityspotentiaalia sisältävät tunnussuureet	Nykytilan parhaat tunnussuureet	Tärkeimmäksi koetut tunnussuureet
Motivaatio ja työviihtyvyys (2,3)	Prosessit	Koulutus ja kehitys / oppiminen ja tiedonluonti
Oppiminen ja tiedonluonti (2,2)	Kannustimet	Visio/missio
Kehittyminen ajan myötä (1,7)	Tehtävien valitseminen	Prosessit
Koulutus ja kehitys (1,2)	Ilmapiiri ja asenteet	Kannustimet
Myyntistrategia (1)	Visio/missio	Motivaatio ja työviihtyvyys

Lahden myyntiryhmän aineistosta ensimmäisenä esiin nousevat prosessit. Tunnussuureeseen vaikuttavat väittämät todistavat, että esimerkiksi myyntiprosessi on aineiston mukaan selkeästi määritelty Lahden myyntiryhmälle. Yksi luontainen syy sille, että tämä tunnussuure nousee tämän ryhmän piirteistä hyvänä esille voi olla se, että Lahden toimipisteellä on fyysisesti paikalla myös asennushenkilöitä, jotka pystyvät antamaan vinkkejä myös käytännön töistä asiakkaan luona. Prosesseissa tuloksista ilmenevä hyvä nykytila ja tunnussuureeseen vaikuttavat väittämät osoittavat, että myyntiprosessissa myös asiakkaan näkökulma osataan huomioida Lahden myyntiryhmän keskuudessa.

Lahden myyntiryhmän aineistosta nousevat positiivisesti esille myös kannustimet. Aineiston mukaan Lahden myyntiryhmä kokee yrityksen kannustimet hyväksi, sillä nykytila koetaan hyväksi ja myös tulevaisuuden toivetila tärkeäksi. Väittämät tunnussuureen taustalla osoittavat, että palkitsemisjärjestelmä koetaan

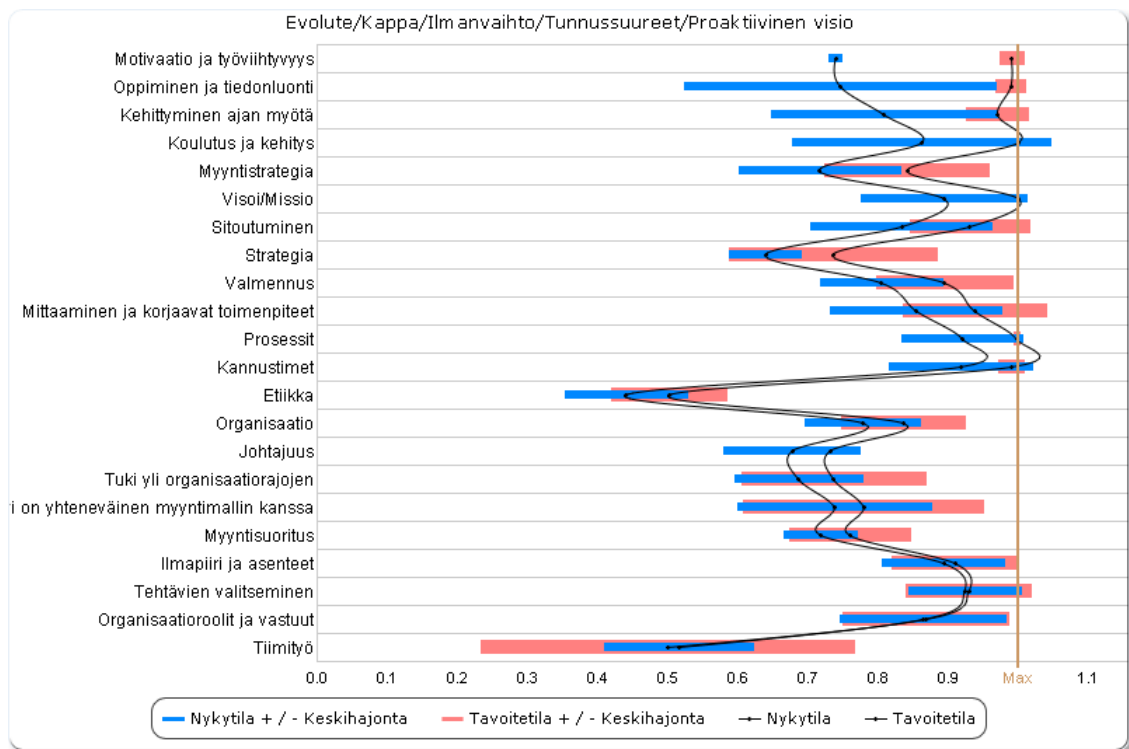
oikeudenmukaiseksi ja että se tukee Lahden myyntiryhmää myyntitavoitteiden saavuttamisessa. Myös visio ja missio ovat aineiston mukaan selkeitä tämän ryhmän henkilöstölle, sillä nykytila koetaan hyväksi ja tulevaisuuden toivetilä erittäin tärkeäksi. Käytännössä aineisto siis osoittaa, että ryhmä kokee yrityksen vision innostavana ja samanaikaisesti visio ja missio ovat viestitetty ryhmälle selkeästi.

Ryhmän aineistosta nousee selkeästi esiin motivaatio ja työviihtyvyys, sillä siinä ilmenee paljon luovaa jännitettä ja samanaikaisesti ryhmä kokee asian erittäin tärkeäksi. Tunnussuureeseen vaikuttavat väittämät osoittavat aineiston mukaan sen, että ryhmä toivoo johdon pystyvän pitämään henkilöstön paremmin motivoituneena. Aineiston mukaan myös palautteen määrän toivotaan lisääntyvän. Lisäksi aineisto osoittaa, että ryhmä kokee mahdollisuuden suoriutua myös haasteellisimmista tehtävistä, jos siihen rohkaistaan johdon puolesta.

Myös Lahden myyntiryhmän tuloksissa koulutuksessa ja kehityksessä on paljon luovaa jännitettä. Lisäksi ryhmä kokee koulutuksen ja kehityksen erittäin tärkeäksi tulevaisuuden toivetilän osalta. Myös oppiminen ja tiedonluonti nousevat aineistosta esille, sillä siinä ilmenee paljon luovaa jännitettä ja samalla tulevaisuuden toivetilä koetaan erittäin tärkeäksi. Oppimiseen ja tiedonluontiin vaikuttavat väittämät osoittavat, että Lahden myyntiryhmän mukaan asiakaspalautteen tuloksia ei käytetä tarpeeksi tarjonnan kehittämiseen. Lisäksi uusien ideoiden tasavertainen käsittely, ja niiden palkitseminen olisi tärkeää myyntiryhmän mukaan tärkeää.

Lahden myyntiryhmän tuloksista on oleellista huomata luovan jännitteen vähäinen määrä, sillä vain viidessä tunnussuureessa ilmenee yli yhden yksikön verran luovaa jännitettä. Aineiston mukaan ryhmä ei siis koe omaavansa erityisen paljoa psykologista energiaa. Tämä voi osoittaa tietynlaista tyytymistä nykytilanteeseen ja aineiston mukaan suurimmat kehitysmahdollisuudet koetaan olevan vain muutamissa tunnussuureissa, jotka pääosin viittaavat oppimiseen.

Seuraavaksi käsitellään Lahden myyntiryhmän tulosten keskihajontaa, joka näkyy kuvioista 12.

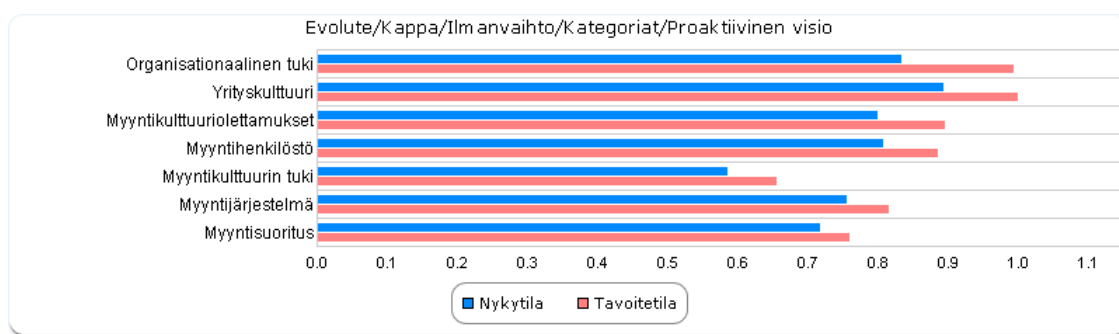


Kuvio 12. Lahden myyntiryhmän tulosten keskihajonta.

Lahden myyntiryhmän tuloksista keskihajontaa ilmenee merkittävästi käytännössä kolmessa tunnussuureessa: ”oppiminen ja tiedonluonti”, ”kehittyminen ajan myötä” ja ”koulutus ja kehitys”. Näissä kolme tunnussuureta koetaan siis hieman ristiriitaisesti. Muuten tulokset osoittavat melko yhteneväisiä vastauksia, mikä viittaa siihen että kulttuuri voidaan nähdä melko vahvaksi Lahden myyntiryhmän tuloksista. Toisaalta tuloksissa on vain yksi tunnussuure, jossa keskihajonta on erityisen vähäistä.

Tämä vahvoja kulttuurisia piirteitä heijastava tunnussuure on motivaatio ja työiihtyvyys. Tulokset osoittavat siis vahvasti, että motivaatiossa ja työiihtyvyydessä on selkeästi kehittymispotentiaalia Lahden myyntiryhmässä. Muutoin tuloksista välittyvät kulttuuriset piirteet voidaan keskihajontakuvion mukaisesti nähdä melko vahvoiksi Lahden myyntiryhmässä. Ainoastaan kolmessa edellisessä kappaleessa esitetystä tunnussuureesta ryhmä kokee asioita selkeästi toisista eroavasti.

Kun Lahden myyntiryhmän tuloksia tarkastellaan kategorioittain, nousevat organisaationaalinen tuki ja yrityskulttuuri tärkeimmiksi kategorioiksi. Tulosten mukaan Lahden myyntiryhmä kokee erityisen paljon kehityspotentiaalia tuessa yli organisaatorajojen. Nykytilan osalta tulokset osoittavat, että yrityskulttuurin koetaan olevan hyvällä tasolla, mikä oli havaittavissa myös tuloksien tarkastelusta tunnussuureittain, sillä visio ja missio nousivat sielläkin tuloksista esiin. Kategorisessa jaottelussa nousee esille myös mielenkiintoinen yksityiskohta, sillä Lahden myyntiryhmä kokee, että myyntisuorituksessa on heidän ryhmässään vähiten kehitettävää. Tämä osoittaa osittaista tyytymistä vallitsevaan nykytilaan, sillä Lahden myyntiryhmälle pitäisi olla selvää, että heidän tulokset eivät ole tavoitteiden vaatimalla tasolla. Kuviosta 13 on nähtävillä Lahden myyntiryhmän tulokset kategorioittain.



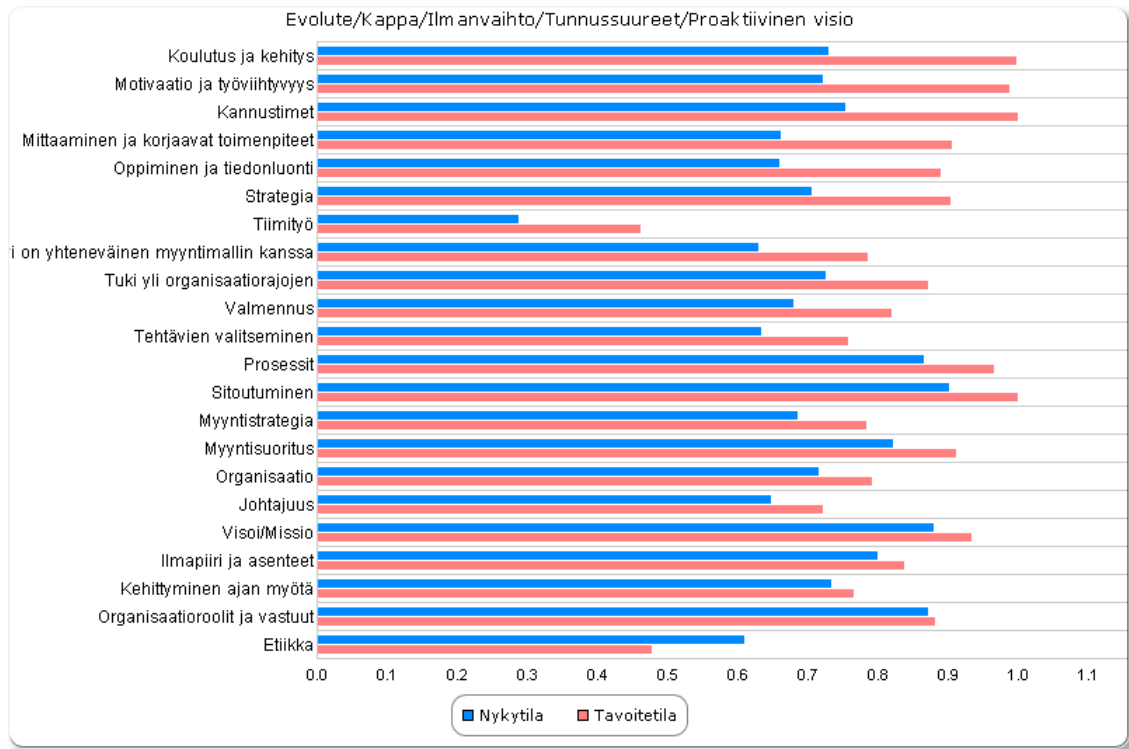
Kuvio 13. Lahden myyntiryhmän tulokset kategorioittain.

Seuraavaksi tarkastellaan asennusryhmän tuloksia samalla tavalla kuin Tampereen ja Lahden myyntiryhmien tuloksia on tarkasteltu.

5.2.3 Asennusryhmän kulttuuriset piirteet

Asennusryhmän tuloksissa luovaa jännitettä ilmenee merkittävästi useammassa tunnussuureessa kuin kahdessa muussa ryhmässä. Kuviosta 14 nähdään asennusryhmän tulokset tunnussuureittain. Kuten kuviosta nähdään, ilmenee tuloksissa luovaa jännitettä eniten koulutuksessa ja kehityksessä. Toiseksi eniten luovaa jännitettä ilmenee motivaatiossa ja työviihtyvyydessä. Lisäksi luovan jännitteen osalta tuloksista esiin

nousevat kannustimet, ”mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet” sekä ”oppiminen ja tiedonluonti”.



Kuvio 14. Asennusryhmän tulokset tunnussuureittain.

Asennusryhmän tuloksissa nykytilan osalta parhaalla tasolla ovat sitoutuminen ja ”visio ja missio”. Myös ”organisaatoroolit ja vastuut” sekä prosessit ovat tulosten mukaan hyvällä tasolla nykytilanteessa. Mielenkiintoista on havaita, että asennusryhmän tuloksissa myyntisuoritus nousee viiden nykytilassa parhaimmalla tasolla olevan tunnussuureen joukkoon.

Asennusryhmä kokee tulosten mukaan erityisen tärkeiksi ”koulutuksen ja kehityksen”, kannustimet sekä sitoutumisen. Myös ”motivaatio ja työviihtyvyys” sekä prosessit koetaan tulosten perusteella erittäin tärkeiksi asennusryhmässä. Alla olevassa taulukossa viisi on koottu yhteen asennusryhmän tuloksista esiin nousevat tunnussuureet. Vasemmassa sarakkeessa käsitellään tunnussuureita, joissa luovaa jännitettä ilmenee

eniten. Mitä suurempi luku suluissa on, sitä enemmän ryhmä omaa kehityspotentiaalia kyseisessä asiassa.

Taulukko 5. Asennusryhmän kulttuurista esiin nousevat tunnussuureet.

Kehityspotentiaalia sisältävät tunnussuureet	Nykytilan parhaat tunnussuureet	Tärkeimmäksi koetut tunnussuureet
Koulutus ja kehitys (2,7)	Sitoutuminen	Sitoutuminen
Motivaatio ja työviihtyvyys (2,6)	Visio/missio	Kannustimet
Kannustimet (2,4)	Organisaatoroolit ja vastuut	Koulutus ja kehitys
Mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet (2,2)	Prosessit	Motivaatio ja työviihtyvyys
Oppiminen ja tiedonluonti (2,1)	Myyntisuoritus	Prosessit

Aineistosta löytyy asennusryhmän osalta kaksi selkeää tunnussuuretta, jotka ovat nykytilan osalta erityisen hyvällä tasolla, sillä ryhmä kokee nykytilan hyväksi ja samalla toivotun tulevaisuuden tilan erittäin tärkeäksi. Aineiston mukaan asennusryhmän sitoutuminen on erittäin hyvällä tasolla. Tunnussuureeseen vaikuttavien väittämien perusteella asennusryhmän henkilöstö pääsee tekemään sitä, mitä he parhaiten osaavat. Lisäksi asennusryhmä kokee olevansa valmis työskentelemään kovasti tarpeen vaatiessa. Aineisto osoittaa myös sen, että asennusryhmä jakaa yrityksen mission ja arvot.

Kuten muissa kahdessa ryhmässä, myös asennusryhmässä prosessit ovat hyvin hallinnassa. Tämä osoittaa käytännössä sen, että myyntiprosessit ja asiakasnäkökulmat ovat myös asennusryhmälle hyvin selkeitä.

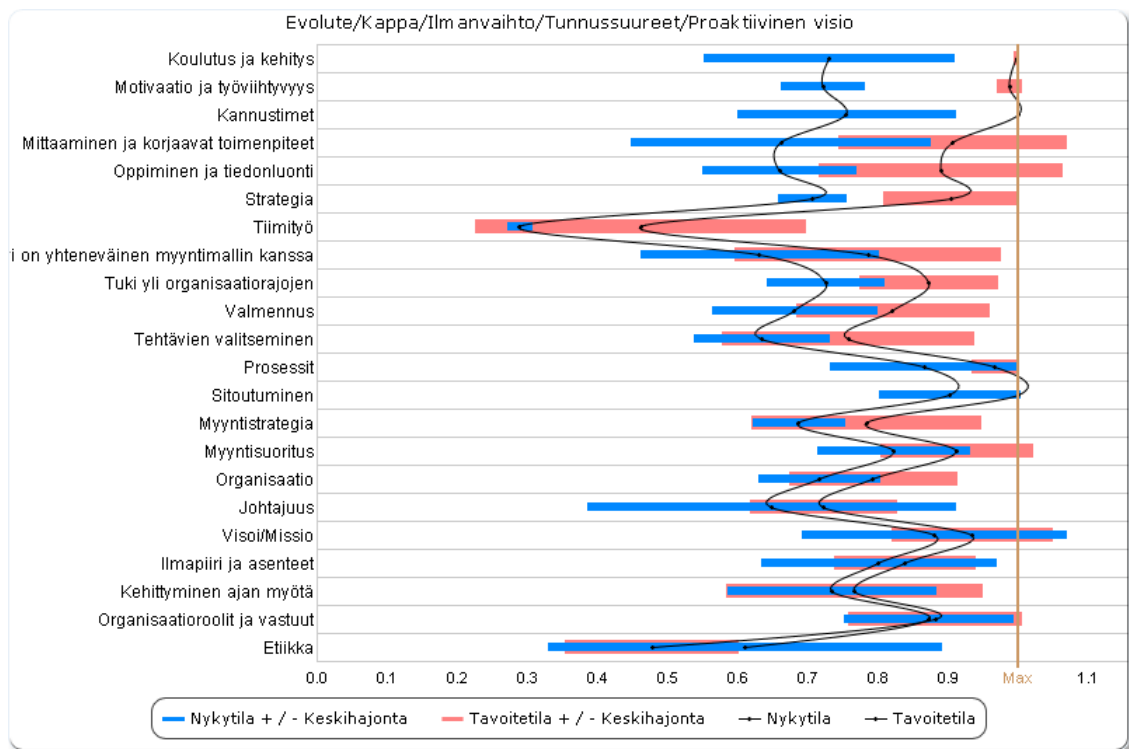
Aineiston mukaan asennusryhmä ei koe kannustimia erityisen hyviksi, sillä kannustimet ilmenevät asennusryhmän tuloksissa erittäin tärkeänä, mutta samalla myös luovaa jännitettä ilmenee paljon. Kannustimiin liittyvien väittämien perusteella asennusryhmä ei koe palkitsemisjärjestelmää oikeudenmukaisesti, eikä se välttämättä edistä ryhmää kaikkien tavoitteiden saavuttamisessa. Tähän yhtenä vaikuttavana tekijänä voivat olla asennusryhmän toiminnolliset eroavaisuudet, sillä asennusryhmä on ammattiryhmänä hieman myyntiryhmistä poikkeava.

Kuten Lahden myyntiryhmä, myös asennusryhmä kokee koulutuksen ja kehityksen erittäin tärkeäksi. Asennusryhmällä luovaa jännitettä ilmenee eniten juuri koulutuksessa ja kehityksessä. Aineiston ja koulutukseen ja kehitykseen vaikuttavien väittämien perusteella henkilöstön kouluttamisen tärkeyttä olisi tärkeää korostaa asennusryhmässä. Myös toimintojen jatkuvaan parantamiseen olisi syytä panostaa päivittäisissä toiminnoissa.

Motivaatio ja työviihtyvyys nousevat aineistossa esille myös asennusryhmällä, sillä motivaatio ja työviihtyvyys koetaan erittäin tärkeäksi, mutta samanaikaisesti luovaa jännitettä ilmenee siinä erittäin paljon. Tulokset viittaavat siihen, että palautetta ei saada mahdollisesti tarpeeksi ja että johdolla on motivoimisessa kehittämisen varaa. Myös urakehitysmahdollisuuksien lisäys koetaan asennusryhmässä tulosten perusteella tärkeäksi. Lisäksi tulokset osoittavat, että ammattitaitoa täytyisi asennusryhmässä arvostaa enemmän.

Luovan jännitteen määrä on asennusryhmällä merkittävää monessa tunnussuureessa. Asennusryhmällä on yhteensä yksitoista tunnussuuretta, joissa luovaa jännitettä ilmenee yli yhden yksikön verran. Tulokset osoittavat, että ryhmä kokee omaavansa psykologista energiaa eli kehittymispotentiaalia hyvin monessa asiassa.

Seuraavaksi tarkastellaan vielä hieman asennusryhmän tulosten keskihajontaa, joka on esitetty kuviossa 15.



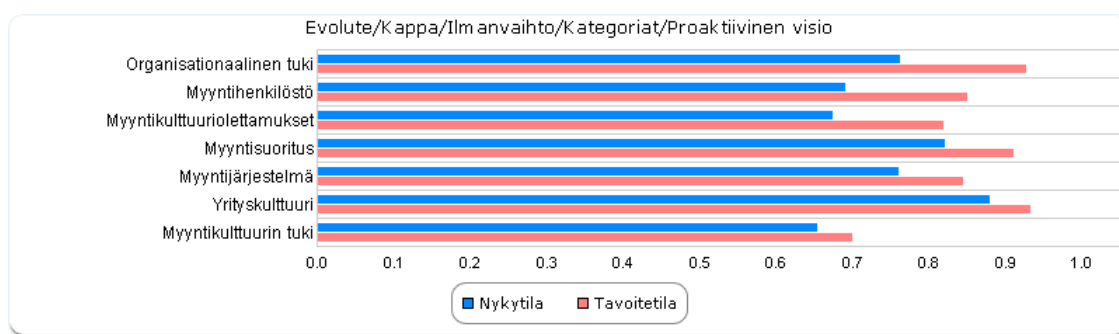
Kuvio 15. Asennusryhmän tulosten keskihajonta.

Asennusryhmän tuloksissa keskihajontaa ilmenee melko paljon useammassa tunnussuureessa. Käytännössä se antaa viitteitä siitä, että ryhmän kulttuuri ei monilta osin ole erityisen vahvaa. Esimerkiksi koulutuksessa ja kehityksessä keskihajonta on melko suurta, mikä viittaa siihen, että ryhmän jäsenet kokevat tunnussuureen eroavasti. Myös seuraavissa tunnussuureissa hajontaa on erityisen paljon: ”mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet”, johtajuus, ”visio ja missio” ja etiikka.

Toisaalta ryhmän tuloksissa on myös tunnussuureita, joissa keskihajonta ei ole erityisen suurta. Näistä analyysin kannalta ehkä merkittävimpänä on motivaatio ja työviihtyvyys, jossa vastaukset ovat hyvin yhteneväisiä. Lisäksi myös strategiassa, sitoutumisessa ja organisaatiorooleissa ja vastuissa keskihajonta on melko pientä, mikä viittaa vahvoihin kulttuurisiin piirteisiin näissä tunnussuureissa.

Kun asennusryhmän tuloksia tarkastellaan kategorioittain, ilmenee eniten luovaa jännitettä organisaationaalisessa tuessa. Tulosten mukaan kehityspotentiaalia on myös

selkeästi tuessa yli organisaatorajojen. Asennusryhmän tulosten mukaan yrityskulttuuri on hyvällä tasolla nykytilanteessa, mikä oli havaittavissa myös tunnussuureittain tehtävässä analyysissä. Mielenkiintoista asennusryhmän kategorisissa tuloksissa on melko suuri luova jännite myyntihenkilöstössä. Käytännössä se antaa viitteitä siitä, että operationaalisessa myynnin tasossa olisi kehitettävää asennusryhmän aineiston mukaan. Kuvio 16 on nähtävillä asennusryhmän tulokset kategorioittain.



Kuvio 16. Asennusryhmän tulokset kategorioittain.

Seuraavassa alaluvussa kootaan yhteen aineistosta esiin nousevat merkittävät kulttuuriset piirteet kaikkien kolmen ryhmän osalta. Kulttuuriset piirteet kootaan yhteen taulukossa kuusi. Kyseinen taulukko kokoaa vastaukset ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen millaisia alakulttuurisia piirteitä kohdeorganisaation ryhmät omaavat. Lisäksi taulukko on apuna seuraavaan tutkimuskysymykseen vastaamisessa.

5.2.4 Yhteenveto ryhmien kulttuurisista piirteistä

Taulukossa kuusi kootaan yhteen aineistosta tehdyt havainnot ryhmien kulttuurisista piirteistä. Taulukossa ryhmitellään kussakin ryhmässä aineistosta positiivisesti esiin nousevat kulttuuriset piirteet. Positiivisiksi piirteiksi valikoituvat ne tunnussuureet, joissa tulokset osoittavat nykytilan hyväksi ja samanaikaisesti toivottu tulevaisuuden tila koetaan tärkeäksi. Lisäksi taulukkoon ryhmitellään jokaisen ryhmän kulttuurissa

erityistä kehittämistä vaativat asiat. Tälle listalle valikoituvat ne tunnusluokitukset, joissa toivottu tulevaisuuden tila koetaan tärkeäksi ja samanaikaisesti kyseinen tunnusluokitus on ryhmän eniten luovaa jännitettä omaavien tunnusluokitusten joukossa.

Ryhmittely etenee Tuomen ja Sarajärven (2009: 110) aineistolähtöisen analyysimallin mukaisesti. Ryhmittelyn tarkoituksena on luoda pohja tämän tutkimuksen analyysin perusrakenteelle. Ryhmittelyn avulla vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja analysoidaan, millaisia alakulttuurisia piirteitä ryhmät omaavat. Ryhmiteltyä aineistoa käytetään myös hyödyksi, kun ryhmien kulttuurisia eroavaisuuksia analysoidaan seuraavissa luvuissa.

Taulukko 6. Positiiviset ja kehittämistä vaativat kulttuuriset piirteet kohdeorganisaation ryhmissä.

Tampere myyntiryhmä		Lahti myyntiryhmä		Asennusryhmä	
Positiivista	Kehitettävää	Positiivista	Kehitettävää	Positiivista	Kehitettävää
Prosessit Sitoutuminen Organisaatio- roolit ja vastuut	Visio/missio Mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet	Prosessit Kannustimet Visio/missio	Motivaatio ja työviihtyvyys Oppiminen ja tiedonluonti Koulutus ja kehitys	Sitoutuminen Prosessit	Kannustimet Koulutus ja kehitys Motivaatio ja työviihtyvyys
8 tunnusluokitusta, jossa yli yksikkö luovaa jännitettä		5 tunnusluokitusta, jossa yli yksikkö luovaa jännitettä		11 tunnusluokitusta, jossa yli yksikkö luovaa jännitettä	

Tampereen myyntiryhmän kulttuurista nousee ensimmäisenä esiin prosessit. Se viittaa siihen, että myyntiprosessi on hyvin selkeä ryhmän jäsenille. Lisäksi ryhmä kokee prosessin tärkeäksi osaksi työskentelyä ja samanaikaisesti esimerkiksi myynti ja markkinointimateriaali ohjaavat myyntiä oikeaan suuntaan. Aineiston mukaan Tampereen myyntiryhmä kokee saavansa tehdä sitä, mitä he parhaiten osaavat, joka varmasti lisää ryhmän sitoutumista. Lisäksi aineisto osoittaa, että henkilöstö on valmis

työskentelemään kovasti, kun tarve niin vaatii. Kolmas selkeästi positiivisessa mielessä esiin nouseva kulttuurillinen piirre Tampereen myyntiryhmässä on organisaatoroolit ja vastuut. Tämä tarkoittaa sitä, että Tampereen myyntiryhmä kokee oman myyntialueen selkeäksi tietäen myös sen, mitä tuotteita myyjän tulee myydä ja mille asiakasryhmälle. Näistä positiivista piirteistä on oleellista huomioda, että kaikki positiiviset piirteet ovat melko vahvoja ryhmän kulttuurissa tulosten keskihajonnan perusteella.

Kehittämispuolella Tampereen myyntiryhmän kulttuurissa nousee esiin visio ja missio. Aineisto osoittaa, että kaikille Tampereen myyntiryhmän jäsenille visio ja missio eivät välity selkeästi tai vaihtoehtoisesti yrityksen visio ei ole ryhmän mielestä innostava. Toinen selkeästi kehittämistä vaativa piirre on mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet. Aineisto viittaa siihen, että ryhmä ei koe myyntisuorituksen mittaamista välttämättä täysin oikeudenmukaiseksi. Lisäksi kaikille ei välttämättä ole selvää, mitä myyntiryhmän tulisi tehdä, jos tavoitteita ei saavuteta.

Aineistosta prosessien selkeys nousee esiin myös Lahden myyntiryhmällä. Kannustimien osalta ryhmä kokee, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä on erittäin oikeudenmukainen ja että se edistää myyntiryhmää myyntitavoitteiden saavuttamisessa. Aineiston perusteella Lahden myyntiryhmän kulttuurissa nousee myös positiivisena esiin vision ja mission selkeys. Lahden myyntiryhmälle yrityksen visio ja missio välittyvät siis selkeästi ja ne koetaan samanaikaisesti innostavana ryhmän keskuudessa.

Aineiston mukaan Lahden myyntiryhmän motivaation ja työviihtyvyyden kehittäminen olisi erittäin tärkeää menestymisen kannalta. Aineisto osoittaa myyntiryhmän kokevan, että johto ei onnistu pitämään henkilöstöä täysin motivoituneena ja että uusien haastavien tehtävien vastaanotossa pitäisi rohkaista henkilöstöä. Myös palautteen määrään toivotaan lisäystä. Aineisto osoittaa, että myös ammattitaidon arvostus voisi olla suurempaa Lahden myyntiryhmän keskuudessa. Lahden myyntiryhmä kokee lisäksi erittäin paljon kehittämistarpeita oppimisessa ja tiedonluonnissa. Aineisto osoittaa, että asiakaspalautteen määrää ei hyödynnetä tarpeeksi ja jokaisen toteuttamiskelpoisia ideoita tulisi hyödyntää paremmin Lahden myyntiryhmän keskuudessa. Aineiston

mukaan myös toimintojen jatkuva parantaminen täytyisi välittyä paremmin päivittäisistä toiminnoista ja koulutuksen roolia täytyisi painottaa tärkeämmäksi.

Aineistosta asennusryhmän osalta positiivisina asioina nousevat esiin sitoutuminen ja prosessit. Molemmat piirteet olivat myös Tampereen myyntiryhmän positiivisten piirteiden joukossa. Lisäksi asennusryhmän luovan jännitteen määrä nousee aineistosta positiivisena esille, sillä ryhmällä on tulosten mukaan kaikista eniten potentiaalia kehittyä tekemässään työssä.

Aineisto osoittaa selkeää kehitystarvetta myös asennusryhmällä koulutuksessa ja päivittäisten toimintojen kehittämässä. Myös motivaatio ja työviihtyvyys nousevat erityisesti kehitystä vaativien asioiden listalle kuten Lahden myyntiryhmän aineistossa. Lisäksi asennusryhmän aineistosta nousee esille tyytymättömyys ja kehitystarve koskien palkitsemisjärjestelmää sekä sen oikeudenmukaisuutta.

Aineistosta on havaittavissa siis jonkinlaisia alakulttuurisia piirteitä jokaisessa ryhmässä. Tampereen myyntiryhmän alakulttuuriset piirteet ilmenevät vahvoina kulttuurisina piirteinä positiivisten tunnussuureiden listalta. Puolestaan Lahden myyntiryhmän vahvimmat kulttuuriset piirteet koskivat kehittämistä vaativia tunnussuureita sisältäen esimerkiksi kehittämistarpeen työviihtyvyydessä ja motivaatiossa. Myös asennusryhmän vahvin kulttuurillinen piirre ilmeni motivaation ja työviihtyvyyden parantamisessa kehittämistarpeessa. Kaikille ryhmille yhtenäistä oli prosessien vahvasti esiintyvä nykytila.

Kuten yhteenvetotaulukko osoittaa, kokevat ryhmät aineiston mukaan joitakin piirteitä eroavasti. Näitä eroavaisuuksia käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa, jossa vastataan tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen: eroavatko ryhmien alakulttuuriset piirteet, ja jos eroavat, niin miten?

5.3 Ryhmien kulttuuriset eroavaisuudet

Lähtötekijöinä tutkimukselle olivat luvussa 5.1.1 esitetyt eroavaisuudet tuloksessa ja henkilöstön vaihtuvuudessa kohdeorganisaation ryhmien välillä. Tämä luku etenee aineistolähtöisen analyysin ryhmittelyvaiheen mukaisesti. Ryhmittelyssä aineisto luokitellaan ja luokittelun avulla eroavaisuuksia analysoidaan pelkistämisvaiheessa oleelliseksi nousseista tunnussuureista (Tuomi & Sarajärvi 2009.). Seuraavaksi käydään ensin läpi, millaisia kulttuurisia yhtäläisyyksiä ryhmien välillä on (alaluku 5.3.1). Tämän jälkeen alaluvussa 5.3.2 analysoidaan piirteitä, jotka ilmenevät kahdessa ryhmässä samankaltaisesti. Seuraavaksi alaluvussa 5.3.3 keskitytään kulttuurisiin poikkeamiin ryhmien välillä. Luvun viimeisessä alaluvussa 5.3.4 analysoidaan vielä ryhmien välisiä eroavaisuuksia luovan jännitteen määrässä, joka kuvaa ryhmissä ilmenevää kehityspotentiaalia.

5.3.1 Kulttuuriset yhtäläisyydet ryhmien kesken

Aineiston mukaan **prosessit** koetaan kaikissa ryhmissä positiivisina tunnussuureina. Aineisto osoittaa, että yrityksen myyntiprosessit ovat erittäin selkeitä myyntiryhmille sekä myös asennusryhmälle, vaikka heidän vastuualueeseensa kuuluu paljon muutakin kuin myynti. Aineisto osoittaa, että asiakasnäkökulma välittyy prosesseissa selkeästi jokaisessa ryhmässä. Aineisto osoittaa myös sen, että asiakashyötyjen painottaminen on yrityksen kaikille työntekijöille selkeää prosesseissa. Lisäksi yrityksen myyntikulttuuri on aineiston mukaan sellainen, että myyntiprosessissa tavoitteena kaikille on löytää tilanteita, joissa sekä asiakas että yritys hyötyvät. Oleellista prosessien suhteen on huomata, että jokaisen ryhmän vastaukset ovat melko yhtenäisiä ja tämä kulttuurillinen piirre voidaan nähdä vahvaksi kohdeorganisaatiossa.

Jokaisen ryhmän positiiviset tulokset prosesseissa vaikuttavat mahdollisesti myös myynnin eettisiin kysymyksiin. Myynnin etiikka on aineiston mukaan hyvällä tasolla jokaisessa ryhmässä, sillä se ei nouse ainakaan kehityspotentiaalin osalta erityisen tärkeäksi missään ryhmässä. Aineiston mukaan myyntiprosessi on siis hyvin selkeä jokaiselle ryhmälle ja samanaikaisesti tuote on sellainen, jonka ryhmät kokevat

tärkeäksi. Aineiston mukaan tuotetta ei esimerkiksi jouduta myymään asiakkaille, jotka eivät sitä tarvitse. Aineiston mukaan myös asiakkaiden kanssa tekemiä sopimuksia kunnioitetaan molemmin puolin jokaisessa ryhmässä.

Positiiviset piirteet prosesseissa osoittavat myös, että työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan itseä koskevaan tavoiteasetantaan. Lisäksi ryhmien vastaajat kokevat, että asiakkuuksien hallinta ja kehittäminen kuuluvat luonnollisesti myynnin vastuualueeseen.

Käytännössä prosessit ovat ainut piirre, joka nousee täysin yhteneväisenä esiin jokaisen ryhmän aineistosta. Osittain myös ”Motivaatio ja työviihtyvyys” sekä ”koulutus ja kehitys” nousevat jokaisen ryhmän vastauksista samankaltaisesti esiin, sillä ne löytyvät jokaisen ryhmän viiden eniten luovaa jännitettä omaavan tunnussuureen listalta. Tärkeydeltään ne ilmenevät kuitenkin vain Lahden myyntiryhmän ja asennusryhmän vastauksista, joten eroavaisuuksia ilmenee siten Tampereen myyntiryhmään verrattuna. Motivaatiota ja työviihtyvyyttä sekä koulutusta ja kehitystä käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

5.3.2 Osittaiset yhtäläisyydet ryhmien kesken

Lahden myyntiryhmän ja asennusryhmän aineistossa yhteneväistä on suuri kehityspotentiaali ja tarve **koulutuksessa ja kehityksessä**. Aineiston mukaan ryhmät kokevat, että jatkuvan kehittämisen kuuluisi olla entistä enemmän osana päivittäisiä toimintoja. Myös henkilöstön kouluttamisen roolia tulisi muuttaa tärkeämmäksi erityisesti näiden kahden ryhmän keskuudessa. Myös Tampereen myyntiryhmä omaa selkeästi kehityspotentiaalia kyseisissä asioissa, mutta eroavaista on, että tämä ryhmä ei koe asiaa luokittelun pohjalta yhtä tärkeäksi kuin Lahden myyntiryhmä ja asennusryhmä. Koulutus ja kehitys on ensimmäinen asia, joka aineistossa nousee eroavana sijainnin suhteen.

Toinen eroavaisuus ryhmitellyistä tuloksista sijainnin suhteen ilmenee **motivaatiossa ja työviihtyvyydessä**. Lahden myyntiryhmän ja asennusryhmän aineistosta ilmenee, että

heillä olisi tärkeää keskittyä enemmän siihen, että johto pystyy pitämään henkilöt motivoituneena. Erityisesti nämä ryhmät kokevat, että yrityksen olisi hyvä rohkaista työntekijöitä ottamaan uusia haastavia tehtäviä vastaan useammin. Aineisto osoittaa, että etenkin näissä kahdessa ryhmässä henkilöstö ei koe saavansa riittävästi palautetta ja samanaikaisesti aineisto antaa viitteitä, ettei ammattitaitoa arvosteta riittävästi. Aineiston mukaan myös urakehitysmahdollisuuksien määrän toivotaan olevan suurempi Lahden toimipisteessä kuin Tampereen toimipisteessä. On oleellista huomata, että aineiston perusteella Lahden myyntiryhmän ja asennusryhmän kulttuuriset piirteet motivaatiossa ja työviihtyvyydessä voidaan nähdä hyvin vahvoiksi.

Vaikka myös Tampereen myyntiryhmän aineistossa edellä esitetyt asiat nousevat kehityspotentiaalilta osalta esille, on oleellista huomata, että ne eivät tärkeydessään nousseet ryhmittelyssä tärkeäksi koettujen asioiden joukkoon. ”Motivaatio ja työviihtyvyys” sekä ”koulutus ja kehitys” ovat asioita, jotka vaikuttavat työssä viihtymiseen ja täten mahdollisesti myös henkilöstön vaihtuvuuteen ja ryhmän tulokseen. Aineiston perusteella näissä kahdessa asiassa on pieniä eroavaisuuksia sijainniltaan eroavien ryhmien kesken. Näiden eroavaisuuksien vaikutusta tulokseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen analysoidaan vielä tarkemmin alaluvussa 5.4, jossa keskitytään tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen.

Sitoutuminen on tunnussuure, joka nousee positiivisena piirteenä esiin kahden ryhmän kulttuurista. Aineisto osoittaa, että Tampereen myyntiryhmässä ja asennusryhmässä työntekijät kokevat saavansa tehdä sitä, mitä he parhaiten osaavat. Molempien ryhmien henkilöt ovat aineiston mukaan myös valmiita työskentelemään kovasti silloin, kun tarve niin vaatii. Lisäksi Tampereen myyntiryhmä ja asennusryhmä jakavat aineiston mukaan yrityksen arvot ja mission. Eroavaisuus ryhmien välillä ilmenee siinä, että Lahden myyntiryhmä ei koe sitoutumista nykytilan eikä toivotun tulevaisuuden tilan osalta erityisen tärkeäksi. Sitoutumisen asteen voidaan nähdä vaikuttavan oleellisesti henkilöstön vaihtuvuuteen sekä tuloksellisuuteen. Myös tätä vaikutusta analysoidaan tarkemmin alaluvussa 5.4. Sitoutumisen osalta on oleellista huomata, että positiiviset kulttuuriset piirteet voidaan nähdä melko vahvoiksi piirteiksi keskihajonnan mukaan etenkin Tampereen myyntiryhmässä.

Seuraavaksi käsitellään piirteitä, jotka aineiston mukaan eroavat yhdessä ryhmässä selkeästi muihin ryhmiin nähden. Seuraavaksi esitetyistä piirteistä jopa kahdessa on havaittavissa vastakulttuurisia piirteitä.

5.3.3 Kulttuuriset eroavaisuudet ryhmien kesken

Vision ja mission selkeydessä on suuri ero Tampereen myyntiryhmän ja Lahden myyntiryhmän välillä, sillä Tampereen myyntiryhmällä se nousee kehittämistä vaativien asioiden listalle, kun taas Lahden myyntiryhmän keskuudessa se ilmenee positiivisena piirteenä kulttuurissa. Aineiston mukaan visio ja missio on viestitty henkilöstölle hyvin Lahdessa, kun taas Tampereella siinä on huomattavasti parantamista. Lisäksi Lahdessa toimiva asennusryhmä kokee, että visio ja missio ovat nykytilassa henkilöstölle selkeitä. Aineiston mukaan eroavaisuutta sijainnin suhteen ilmenee siis myös yrityksen vision ja mission selkeydessä. Eroavaisuudet vision ja mission selkeydessä voivat johtua siitä, että Lahden toimipisteellä työskentelee useampi esimies, jotka välittävät visiota ja missiota selkeämmin henkilöstölle jokapäiväisissä toiminnoissa.

Kannustimet ovat toinen tunnusuu, joka nousee aineistossa esiin kahden ryhmän välillä vastakkaisesti. Aineiston mukaan Lahden myyntiryhmän nykyinen palkitsemisjärjestelmä tukee henkilöstöä myyntitavoitteiden saavuttamisessa. Aineisto osoittaa, että palkitsemisjärjestelmän säännöt ovat oikeudenmukaiset kaikille Lahden myyntiryhmän mielestä. Lisäksi aineiston mukaan palkitsemisjärjestelmän säännöt ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa Lahden myyntiryhmässä. Asennusryhmän osalta aineisto osoittaa puolestaan sen, että ryhmä kokee kannustimet nykytilassa päinvastaisesti kuin Lahden myyntiryhmä. Aineiston mukaan asennusryhmällä olisi selkeästi tarvetta parantamiselle edellä mainituissa asioissa ja samalla asia nousee asennusryhmän tuloksissa tärkeäksi.

Aineisto osoittaa, että kannustimissa ilmenee selkeää eroavaisuutta toimintojen suhteen. Käytännössä asennusryhmän palkitsemisjärjestelmä poikkeaa myyntiryhmien kannustimista. Aineisto osoittaa, että myyntiryhmät ovat tyytyväisiä nykyisiin

kannustimiin, kun taas asennusryhmä ei koe nykyistä kannustinmalliaan erityisen palkitsevaksi.

Tampereen myyntiryhmän kulttuuri eroaa aineiston mukaan muista positiivisesti **organisaatioroolien ja vastuiden** osalta. Aineisto osoittaa, että erityisesti Tampereen myyntiryhmän henkilöt kokevat myyntialueiden määrittelyn selkeäksi myyjien kesken. Aineiston mukaan Tampereen myyntiryhmälle on myös erityisen selkeää, mitä tuotteita heidän tulee myydä ja mille asiakasryhmälle. Myös tässä positiivisessa piirteessä Tampereen myyntiryhmän aineisto osoittaa melko vahvoja kulttuurisia piirteitä.

Aineistosta kehittämistä vaativissa asioissa **oppiminen ja tiedonluonti** nousevat Lahden myyntiryhmän osalta esiin. Aineiston mukaan erityisesti Lahden myyntiryhmän kokee, että asiakaspalautteen tuloksia ei käytetä riittävästi tarjoaman kehittämiseen. Myös ideoiden käsittelyn ja ideoiden arvostamisen suhteen Lahden myyntiryhmä poikkeaa muista ryhmistä, sillä he kokevat kyseiset asiat erityisen tärkeiksi ja samanaikaisesti niissä ilmenee paljon kehitettävää ryhmän keskuudessa.

Aineiston mukaan myös Tampereen myyntiryhmällä nousee mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet erityisesti esiin kehittämistarpeen osalta. Aineiston mukaan Tampereen myyntiryhmälle ei ole täysin selvää, mitä henkilöstön pitää tehdä, jos tavoitteita ei saavuteta. Lisäksi myyntisuorituksen mittaamistapa voisi henkilöstön mukaan olla nykyistä oikeudenmukaisempi. Suuri kehittämistarve tässä piirteessä saattaa viitata myös henkilöstön sitoutumiseen, sillä aineiston mukaan myyntiryhmä haluaisi kehittyä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Edellä mainittujen eroavaisuuksien lisäksi aineistosta on oleellista havaita ryhmien väliset eroavaisuudet luovan jännitteen määrässä, joka mittaa ryhmän kehittymispotentiaalia. Seuraavassa alaluvussa analysoidaan tarkemmin, mitä eroavaisuudet luovassa jännitteessä merkitsevät.

5.3.4 Ryhmien luovan jännitteen määrä

Ryhmien välillä eroavaisuuksia ilmenee merkittävästi myös luovassa jännitteessä, joka kuvastaa nykytilan ja toivotun tulevaisuuden tilan eroa. Aineisto osoittaa, että asennusryhmä kokee selkeästi eniten kehittymismahdollisuuksia useissa tunnussuureissa, sillä ryhmän tuloksissa on jopa yksitoista tunnussuuretta, jossa luovaa jännitettä on yli yhden yksikön verran. Tampereen myyntiryhmän tuloksissa näitä on kahdeksan ja Lahden myyntiryhmän tuloksissa ainoastaan viisi.

Luova jännite kuvaa Evolute-menetelmän mukaisesti psykologista energiaa eli käytännössä yksilön tai ryhmän kehittymispotentiaalia (Vanharanta ym. 2012). Aineiston mukaan psykologista energiaa on selkeästi eniten asennusryhmässä. Selittävä tekijä psykologisen energian määrälle voi olla asennusryhmän toiminnot, sillä he ovat ainut ryhmä, joka työskentelee täysin oman mielenkiintonsa ja alansa parissa. Tulosten perusteella Lahden myyntiryhmällä on vähäisemmät kehittymismahdollisuudet kuin muissa ryhmissä. Eroavaisuutta ilmenee selkeästi myös toimintojen suhteen, sillä myyntiryhmät eivät omaa yhtä paljon kehittymispotentiaalia kuin asennusryhmä.

Toisaalta myös myyntiryhmien välillä on havaittavissa ero luovan jännitteen määrässä. Luovan jännitteen määrä saattaa kuvastaa tietynlaista kiinnostusta ja oman työnsä arvostusta. Aineiston mukaan luovaa jännitettä ilmenee näistä kahdesta myyntiryhmästä siis selkeästi enemmän Tampereella kuin Lahdessa.

Seuraavaksi siirrytään analyysissa tarkastelemaan kolmatta tutkimuskysymystä, johon vastaamalla on tarkoitus selvittää, mitkä alakulttuuriset piirteet voidaan nähdä hyviksi ja mitkä huonoiksi tuloksen ja henkilöstön vaihtuvuuden kannalta. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaaminen etenee aineistolähtöisen analyysimallin abstrahoinnin mukaisesti eli aiemmin ryhmiteltyä aineistoa ruvetaan käsitteellistämään aineiston ja jo tiedossa olevan teorian avulla (kts. Tuomi & Sarajärvi 2009: 111–113).

5.4 Ryhmien eroavaisuudet tuloksen ja henkilöstön vaihtuvuuden näkökulmista

Tämän tutkimuksen lähtötekijöinä olivat eroavaisuudet tuloksessa sekä henkilöstön vaihtuvuudessa yrityksen ryhmien välillä. Aineistosta ilmenee muutama yksittäinen tekijä, jotka vaikuttavat ryhmien eroavaisuuksiin tuloksessa ja henkilöstön vaihtuvuudessa. Tässä luvussa käsitteellistetään tutkimuskysymyksen kannalta aineistosta esiin nousseet löydökset.

Aineiston mukaan kolme tekijää vaikuttavat positiivisesti kohdeorganisaation tulokseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Positiivisesti vaikuttajat tekijät ovat sitoutuminen, organisaatiroolit ja vastuut, sekä luovan jännitteen eli psykologisen energian määrä. Seuraavaksi keskitytään näistä ensimmäiseen eli sitoutumiseen.

5.4.1 Sitoutuminen

Aineiston ja teoreettisen tarkastelun mukaan sitoutuminen nousee ensimmäiseksi erityisesti yrityksen henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavaksi yksittäiseksi tekijäksi. Lähtötekijänä tutkimukselle oli 15 kuukauden seurantajakso, jolloin Lahden myyntiryhmästä vaihtui yhteensä 20 työntekijää, kun taas Tampereen myyntiryhmällä vastaava luku oli kahdeksan työntekijää. Asennusryhmän henkilöstön vaihtuvuus oli ryhmistä kaikista pienintä seurantajakson aikana johtuen mahdollisesti juuri vahvasta sitoutumisesta sekä toimintojen ja työn luonteen eroavaisuuksista. Aineistossa sitoutuminen nousi positiivisena piirteenä esiin sekä Tampereen myyntiryhmän että asennusryhmän tuloksista.

Varsinkin puhuttaessa henkilöstön vaihtuvuudesta, nousee sitoutuminen usein merkittäväksi vaikuttajaksi (kts. esim. Seeck 2010: 207; Mamia & Melin 2006). Henkilöstön vaihtuvuuskirjallisuudessa nousee esille usein vahva negatiivinen korrelaatio sitoutumisen ja vaihtuvuuden välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöt, joiden sitoutuminen on heikointa, irtisanoutuvat yrityksestä todennäköisemmin (Mamia & Melin 2006; Bluedorn 1982.). Henkilöstön sitoutumisen astetta on monenlaista. Sitoutuminen voi tapahtua esimerkiksi työtehtävää, ammattia, yritystä tai työtovereita

kohtaan. Lisäksi sitoutuminen koostuu kolmesta ulottuvuudesta; tunneperäisestä sitoutumisesta, normatiivisesta sitoutumisesta ja jatkuvuusperusteisesta sitoutumisesta. Oleellista on, että kaikki nämä sitoutumisen muodot kiinnittävät työntekijän yritykseen ja vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta. (Allen & Meyer 1990.)

Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että sitoutuminen vaikuttaa erityisesti henkilöstön vaihtuvuuteen, sillä eroavaisuutta ilmenee juuri Lahden myyntiryhmään verrattuna, jossa vaihtuvuutta lähtötekijöiden mukaisesti on ilmennyt eniten verrattuna kahteen muuhun ryhmään. Allenin ja Meyerin (1990) mukaan sitoutumisen muodolla ei ole merkitystä henkilöstön vaihtuvuuteen. Kohdeorganisaatiossa asennusryhmä on oletettavasti ryhmä, jolla sitoutuminen on paljolti myös ammattiperäistä, kun taas Tampereen myyntiryhmällä sitoutuminen on enemmän yrityksestä tai työntekijöistä lähtöisin.

Aineistossa sitoutumisen taustalla olevien väittämien perusteella voidaan myös vetää johtopäätöksiä siitä, että tässä tutkimuksessa sitoutumisella on vaikutusta tulokseen. Väittämät osoittavat, että Tampereen myyntiryhmä ja asennusryhmä kokevat työskentelevänsä sellaisten asioiden parissa, jotka he parhaiten osaavat. Lisäksi molemmat ryhmät ovat valmiita työskentelemään kovasti, kun tarve vaatii. Edellä mainitut väittämät vaikuttavat varmasti myös tulokseen ja täten on hyvä huomata, että tutkimuksessa esiin nouseva korkea sitoutumisen aste johtaa myös parempaan tulokseen ryhmässä. Eroavaisuus sitoutumisessa ja edellä mainituissa väittämässä on aineiston mukaan yksittäinen suurin selittävä tekijä sille, miksi kahden myyntiryhmän välillä on ollut eroavaisuutta henkilöstön vaihtuvuudessa ja samalla tuloksessa.

Toinen selittävä tekijä etenkin tuloksen kannalta on aineiston mukaan organisaatioroolien ja vastuiden selkeys, joita käsitellään seuraavaksi.

5.4.2 Organisaatioroolit ja vastuut

Aineiston perusteella organisaatioroolien ja vastuiden selkeys on toinen selittävä tekijä eroavaisuuksiin kohdeorganisaation tuloksessa. Tampereen myyntiryhmä kokee

organisaatioroolit ja vastuut aineiston mukaan tärkeämmäksi verrattuna muihin kahteen ryhmään. Lähtötekijöiden perusteella eroavaisuus vastuun kokemisessa vaikuttaa myös eroavaisuuksiin myyntiryhmien tuloksellisessa suoriutumisessa. Käytännössä aineisto osoittaa, että erityisesti Tampereen myyntiryhmälle on selvää, mitä tuotteita heidän on tarkoitus myydä ja mille asiakasryhmälle.

Henkilöstön sitoutuminen ja vähäinen henkilöstön vaihtuvuus voivat vaikuttaa siihen, että Tampereen myyntiryhmän keskuudessa organisaatioroolit ja vastuut tiedostetaan selkeämmin kuin Lahden myyntiryhmässä. Myös toimipisteellä olevien esimiesten vähäisempi määrä voi olla osatekijänä sille, että Tampereen myyntiryhmä kokee vastuullisuuden tärkeämmäksi verrattuna Lahden myyntiryhmään.

Tutkimusasetelma ja aineisto osoittavat, että myynnin vastuiden ja roolien selkeys vaikuttaa ryhmän tuloksentekoon. Aineiston perusteella kohdeorganisaatiossa olisi hyvä keskittyä myyntialueiden selkeytykseen etenkin Lahden myyntiryhmän keskuudessa. Myös asennusryhmälle vastuiden ja myyntialueiden välittäminen voisi vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen. Ensimmäisenä toimenpiteenä tähän voisi olla myynnin vastuun selkeyttäminen jokaiselle henkilölle ja samanaikaisesti myyntialueiden tarkka määrittäminen henkilökohtaisesti.

Seuraavaksi analysoidaan ryhmien psykologisen energian määrää ja sen vaikutusta tulokseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen tutkimusaineiston mukaan.

5.4.3 Ryhmän psykologisen energian määrä

Kolmas aineistosta selkeästi selittäväksi tekijäksi nouseva asia tuloksen ja henkilöstön vaihtuvuuden kannalta on luovan jännitteen määrä eri ryhmissä. Teoriassa psykologinen energia kuvaa asiaa, jossa kehittymispotentiaalia ilmenee. Tampereen ja Lahden myyntiryhmien tuloksia verrattaessa Tampereen myyntiryhmä kokee omaavansa suuremman potentiaalin kehittymiselle. Kaikista eniten luovaa jännitettä ilmenee kuitenkin asennusryhmällä. Tämän tutkimuksen aineisto ja lähtötekijät osoittavat, että

luovan jännitteen ilmeneminen voidaan nähdä positiivisena asiana henkilöstön vaihtuvuuden ja osittain myös tuloksen kannalta.

Tutkimuksen aineisto osoittaa, että luovan jännitteen eli psykologisen energian määrä viittaa myös sitoutumiseen ja omistautumiseen työlle. Aineisto osoittaa, että luovan jännitteen ilmeneminen voidaan nähdä positiivisena asiana. Samalla se antaa viitteitä siitä, että henkilöstö viihtyy työssään ja kokee omaavansa kehittymismahdollisuuksia siinä. Johtopäätöstä tukee erityisesti asennusryhmän kokema luovan jännitteen määrä, sillä tämän ryhmän henkilöt työskentelevät jokainen oman alansa ja mielenkiintonsa parissa. Tämän tutkimuksen kahdessa myyntiryhmässä on useita henkilöitä, jotka työskentelevät myös toisessa työssä ja monet opiskelevat esimerkiksi täysin eri alan töitä. Myyntiryhmiä verratessa Tampereen myyntiryhmän omaava suurempi luovan jännitteen määrä tukee myös johtopäätöstä siitä, että luovan jännitteen määrä voidaan nähdä positiivisena piirteenä henkilöstön vaihtuvuuden ja osittain myös tuloksen kannalta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös luovan jännitteen määrän vertaaminen on oleellista, mikäli halutaan tutkia ryhmien eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa samat toiminnot omaavista ryhmistä paremmin tuloksen ja henkilöstön vaihtuvuuden osalta pärjännyt ryhmä omasi myös selkeästi enemmän luovaa jännitettä. Asennusryhmän luovan jännitteen määrä vahvistaa havaintoja, sillä heidän ryhmässään esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus on ollut kaikista vähäisintä tutkimuksen lähtötekijöissä.

Kuten edellä esitetyt luvut osoittavat, ilmenee kohdeorganisaation ryhmissä eroavaisuuksia myyntikulttuurikyselyn perusteella. Nämä eroavaisuudet selittävät myös tutkimuksen lähtötekijöitä. Lisäksi aineisto osoittaa suurta kehityspotentiaalia motivaatiossa ja työviihtyvyydessä sekä koulutuksessa ja kehityksessä jokaisessa kohdeorganisaation ryhmässä. Kuten luvussa 5.3.2 kuitenkin esitettiin, ilmenevät nämä kaksi asiaa erityisesti kehitystarpeen osalta Lahden myyntiryhmässä ja asennusryhmässä.

Edellä mainituista varsinkin motivaatio ja työviihtyvyys nousevat monissa yhteyksissä esiin suoranaisesti henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavana tekijänä (kts. esim. Lämsä & Hautala 2004). Aineiston mukaan Lahden myyntiryhmän ja asennusryhmän motivaatio ja työviihtyvyys vaativat eniten kehittämistä. Aineisto osoittaa osittaista yhdenmukaisuutta henkilöstön vaihtuvuuteen, sillä lähtökohtana oli juuri Lahden myyntiryhmän suuri vaihtuvuus Tampereen myyntiryhmään verrattuna. Toisaalta kyseinen asia omasi myös paljon kehittämispotentiaalia Tampereen myyntiryhmässä ja asennusryhmässä, joten johtopäätökset eivät ole yhtä selkeitä kuin aiemmin mainituissa sitoutumisessa, organisaatioerooleissa ja vastuissa sekä luovassa jännitteessä.

Tutkimuksen aineisto osoittaa, että yrityksen kolme eri ryhmää omaavat tietynlaisia alakulttuurisia piirteitä eli eroavat jonkin verran yrityksen pääkulttuurista. Etenkin Tampereen myyntiryhmällä positiivisiksi nousevat piirteet ovat aineiston perusteella melko vahvoja piirteitä. Toisaalta ryhmien väliset eroavaisuudet eivät ole erityisen suuria ja täten yrityksen kulttuuri on tutkimuksen perusteella melko lähellä yhtenäiskulttuuria. Tuloksista on kuitenkin hyvä huomata myös kaksi tunnusluuetta, joissa oli havaittavissa jopa vastakulttuurillisia piirteitä. Ne koskivat käytännössä yrityksen visiota ja missiota sekä kannustimia. Vaikka Hofstede ym. (2010: 365) esittävät, että vastakulttuuriset piirteet voivat olla haitallisia yritykselle, eivät nämä kaksi tunnusluuetta muodosta erityistä vaaraa kohdeorganisaation menestykselle, sillä ryhmien kulttuuriset piirteet ovat niissä melko heikkoja.

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen johtopäätöksiin sekä sen muodostamiin jatkotutkimusmahdollisuuksiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu alakulttuureiden ilmenemistä ja niiden mahdollisia vaikutuksia kohdeorganisaation toimintaan. Tutkimuksen aineistoanalyysi on suoritettu hyödyntäen Kappa myyntikulttuuri -työkalua, jolla varsinainen aineisto on kerätty. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää, onko kohdeorganisaation alakulttuurisilla piirteillä vaikutusta ryhmien välillä aiemmin ilmenneisiin eroavaisuuksiin tuloksessa ja henkilöstön vaihtuvuudessa. Tässä luvussa esitetään aluksi tutkimuksen johtopäätökset alakulttuureihin sekä työkaluun liittyen. Tämän jälkeen alaluvussa 6.1 esitetään tutkimustuloksista kohdeorganisaation kannalta oleelliset löydökset. Lopuksi alaluvussa 6.2 esitetään tämän tutkimuksen perusteella ilmenneet jatkotutkimusmahdollisuudet.

Tämä tutkimus osoittaa, että alakulttuurit muodostuvat usein eroavien toimintojen tai sijainnin suhteen kuten alakulttuureiden muodostumista usein selitetäänkin (kts. myös Buono & Bowditch 1989; Morgan 2006; Hofstede 1993; Schein 2010). Tässä tutkimuksessa alakulttuurisia piirteitä ilmenee eroavien toimintojen suhteen esimerkiksi suhtautumisessa palkkiojärjestelmään. Lisäksi luovan jännitteen määrä eroaa merkittävästi eri toiminnot omaavien ryhmien välillä. Tässä tutkimuksessa sijainnin suhteen alakulttuurisia piirteitä ilmenee erityisesti organisaatioroolien ja vastuiden sekä yrityksen vision ja mission selkeydessä.

Tämä tutkimus osoittaa, että yrityskulttuurin ja erityisesti alakulttuureiden tunnistaminen on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Alakulttuuristen piirteiden identifioiminen on tärkeää, sillä esimerkiksi Hofsteden (2010: 364–372) mukaan vastakulttuureiden muodostuminen eri yksiköiden kesken voi vaikuttaa radikaalisti yrityksen menestykseen. Tämä tutkimus osoittaa, että Kappa myyntikulttuuri -työkalu soveltuu myös yrityksen eri ryhmien alakulttuureiden identifioimiseen ja vertaamiseen. Työkalua on siis mahdollista hyödyntää sekä myyntikulttuurin että sen alakulttuureiden määrittämiseen ja kehittämiseen.

Lisäksi tutkimus osoittaa, että työkalulla on mahdollista selvittää toimivatko kulttuurit yrityksen strategian mukaisesti. Hofsteden (2010: 373) mukaan menestyvän yrityksen olisi tiedostettava, toimivatko yrityksen kulttuurit yrityksen strategian mukaisesti. Esimerkiksi kohdeorganisaatiossa tutkimus osoittaa käytännössä sen, että puoli vuotta ennen tutkimuksen aloitusta suoritettu muutos myyjien palkkauksessa on otettu myyjien keskuudessa positiivisesti vastaan.

6.1 Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle

Ensimmäinen positiivisesti yrityksen tulokseen vaikuttava kulttuurinen tekijä on tutkimustulosten mukaan organisaatoroolien ja vastuiden selkeys. Yrityksen olisi siis pyrittävä selkeyttämään jokaisen ryhmän vastuualueita esimerkiksi myyntiryhmien osalta. Tähän päästäkseen tuloksen pohjalta konkreettisena toimenpiteenä olisi suositeltavaa määrittää jokaiselle myynnistä vastaavalle työntekijälle selkeä oma vastuualue, jonka toiminnasta hän on vastuussa.

Toinen tulokseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen positiivisesti vaikuttava tekijä on tutkimustulosten mukaan ryhmän psykologisen energian määrä. Käytännössä psykologisen energian määrä heijastaa ryhmän mahdollisuutta muuttua nykyhetkestä haluamaansa tulevaisuuden tilanteeseen (Vanharanta ym. 2012). Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että mitä suurempi luova jännite ryhmässä ilmenee, sitä menestyksekkäämpi kyseinen ryhmä työssään on. Tämä tutkimus muodostaakin selkeän hypoteesin mahdolliselle jatkotutkimukselle, minkä mukaan luova jännite on positiivinen asia ryhmän menestyksen kannalta.

Henkilöstön vaihtuvuuteen selkeimmäksi selittäväksi tekijäksi nousee sitoutuminen. Ryhmissä, joissa vaihtuvuus oli ennen tutkimusta vähäisempää, koettiin sitoutuminen aineiston mukaan korkeimmaksi. Lisäksi tutkimustulokset viittaavat siihen, että sitoutuneet työntekijät tuottavat yritykselle enemmän tulosta. Johtopäätöksiä tehdessä on hyvä huomioda, että henkilöstön vaihtuvuus on osittain luonnollista johtuen yrityksen toimialasta. Tutkimustulokset osoittavat kuitenkin sen, että yrityksen olisi

hyvä keskittyä pitämään henkilöstön vaihtuvuus alhaisena sekä parantamaan henkilöstön sitoutumisen astetta. Käytännössä työntekijät ovat yritykselle tärkeä voimavara, ja tutkimustulosten perusteella sitoutuneet työntekijät tuottavat tasaisemmin tulosta ja ovat lisäksi arvokkaita henkilöitä yrityskulttuurin välittämisen ja ylläpitämisen kannalta.

Kappa-työkalulla suoritettu tutkimus antaa lisäksi muita hyödyllisiä tuloksia kohdeorganisaatiolle. Tulokset osoittavat, että yrityksen myyntiprosessi on erittäin selkeä jokaiselle ryhmälle. Yrityksen visio ja missio ovat tutkimusaineiston perusteella välittyneet hyvin Lahdessa työskentelevälle henkilöstölle, kun taas Tampereella työskenteleville ne eivät ole yhtä selkeitä. Konkreettisena parannustoimena visio ja missio voidaan tutkimuksen jälkeen välittää yrityksen jokaiselle ryhmälle lisäämällä sen kertominen esimerkiksi koulutuksen yhteyteen. Lisäksi vision ja mission kertaaminen jokaiselle ryhmälle jokaisen vuoden aloituspalaverissa varmistaisi sen, että se säilyy suorittavan henkilöstön mielessä ja välittyy täten päivittäiseen tekemiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat jokaiselta ryhmältä kehitystoiveita koulutukseen ja kehitykseen. Myös työhyvinvoinnin ja motivaation kehittäminen nousevat jokaisessa ryhmässä ainakin osittain esiin. Kyseiset asiat ovat esillä usein, kun puhutaan työssä viihtymisestä ja työhyvinvoinnista. Yrityksen operatiivisten esimiesten olisi tulosten perusteella hyvä pitää jatkuvan motivoinnin ja yleisen hyvän työilmapiirin välittäminen mielessä päivittäisessä johtamistyössä. Tutkimustulosten mukaan edellä mainitut asiat vaatisivat keskittymistä erityisesti kohdeorganisaation Lahden toimipisteellä.

Tutkimuksen tulokset antavat lisäksi arvokkaita vinkkejä käytännön johtamistyöhön. Tässä tutkimuksessa tuloksia analysoitiin ryhmittäin, joten jokaisen ryhmän esimiehet saavat tuloksista apua operatiiviseen johtamistyöhön. Ryhmäkohtaisten tulosten avulla esimiehet pystyvät näkemään, miten heidän ryhmässä kulttuuri koetaan. Yrityksen johdolle tulokset osoittavat enemmän sitä, toimivatko kulttuurit yrityksen strategian mukaisesti. Säännöllisesti suoritettuna työkalu voi olla apuna yrityskulttuurin edistämisessä. Työkalulla suoritettu tutkimus toimii myös palautteenantajana sille,

ovatko esimiehet onnistuneet työssään varsinkin, jos tutkimus suoritetaan heidän alaisilleen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää muutama konkreettinen toimenpide yrityksen menestymisen parantamiseksi. Tulosten perusteella tarkan myyntialueen ja vastuun määrittäminen jokaiselle ryhmälle ja henkilölle parantaisi tulosta. Lisäksi Tampereen myyntiryhmän esimiehen on välitettävä yrityksen visio ja missio selkeämmin työntekijöille. Tutkimustulokset osoittavat myös, että yrityksen olisi hyvä pyrkiä vähäiseen henkilöstön vaihtuvuuteen parantamalla henkilöstön sitoutumista, sillä tutkimustuloksissa on viitteitä siitä, että erityisesti sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle tuottavia.

Tutkimustulokset osoittavat, että yrityksen eri ryhmien kulttuurisissa piirteissä on havaittavissa eroavaisuuksia. Menestymisen kannalta näiden eroavaisuuksien tunnistaminen on oleellista, mutta yrityksen ei kuitenkaan tarvitse pyrkiä vahvaan yhtenäiskulttuuriin. Kunkin ryhmän positiivisten kulttuuristen piirteiden hahmottamiseksi yritys voisi harkita henkilöstön kiertoa eri ryhmien kesken. Henkilöstön kiertoa voisi tehdä joko myyntihenkilöiden tai vaihtoehtoisesti myös ryhmien esimiesten osalta. Henkilöstön kierron avulla positiivisia piirteitä olisi mahdollista saada siirrettyä ryhmästä toiseen.

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen muodostamia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä on ensimmäinen suomalainen tutkimus, jossa alakulttuureita tutkitaan Kappa myyntikulttuuri –työkalun avulla. Tutkimus osoittaa, että työkalu soveltuu myös alakulttuureiden identifioimiseen ja tutkimiseen. Aiemmissa tutkimuksissa alakulttuureiden identifioimista ja ymmärtämistä painotetaan yrityksen menestymisen kannalta (kts. esim. Schein 2010: 55–63; Hofstede 2010: 364–365). Kuitenkin käytännöllisiä alakulttuureiden tutkimistapoja on kehitetty vähemmän. Tämä tutkimus

osoittaa, että vastaavat alakulttuuritutkimukset ovat mahdollisia kohteille, joissa yrityksellä on useita toimintayksiköitä, jotka eroavat joko toimintojen tai sijainnin suhteen. Työkalulla suoritettujen tutkimusten avulla hyvät ja kehittämistä vaativat kulttuuriset piirteet ovat havaittavissa ryhmien keskuudessa. Tulosten tarkemman analysoinnin avulla on mahdollista saada myös käytännön vinkkejä johtamistyöhön. Käytännössä työkalu itsessään antaa tunnussuureiden osalta arvokkaita vinkkejä, mihin osa-alueisiin johdon olisi ylipäättään suositeltavaa keskittyä.

Tämän tutkimuksen perusteella yksi jatkotutkimusmahdollisuus on Kappa-työkalun hyödyntäminen yrityksen strategian onnistumista seurattaessa. Tämän tutkimuksen perusteella työkalu soveltuu todella hyvin yrityksen myyntikulttuurin identifioimiseen. Työkalun käyttöä on kuitenkin mahdollista viedä vielä pidemmälle. Tällöin voitaisiin testata sitä, toimivatko yrityksen kulttuurit johdon määrittelemän strategian mukaisesti.

Kappa-työkalu on suunniteltu yritykseltä yritykselle myyntiin, mutta tämä tutkimus osoittaa sen, että se soveltuu myös melko hyvin yritykseltä kuluttajalle myyntiin. Vaikka nykyinen työkalu soveltuu tämän tutkimuksen tulosten mukaan myös yritykseltä kuluttajalle myyntiin, osoittaa tutkimus, että työkalua olisi mahdollista kehittää siinä suhteessa hieman lisää. Suurimmat kehitystarpeet tämän tutkimuksen mukaan ovat muutamassa työkalun luonnollisessa väittämässä, jotka ovat selkeästi suunniteltu globaalien markkinoiden yritykseltä yritykselle myyntiin. Nykyisen Kappa-työkalun pohjalta olisi mahdollista kehittää myös yritykseltä kuluttajalle myyntiin keskittynyt myyntikulttuurityökalu muuttamalla työkalussa olevia muutamaa luonnollista väittämää.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin nimenomaan ryhmien eroavaisuuksia ja tuloksista ilmenee hypoteesi, jonka mukaan ryhmän luovan jännitteen määrä korreloi positiivisesti ryhmän menestystä. Hypoteesissa on tärkeää ymmärtää myös suurempi tutkittava kokonaisuus. Tämän tutkimuksen tuloksista esiin nousseen hypoteesin mukaan ryhmän vähäinen luova jännite kuvastaa tilannetta, jossa ryhmä ei koe työtään erityisen tärkeäksi eikä ryhmä siksi tiedosta omia kehitysmahdollisuuksiaan työssään. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella suuri määrä luovaa jännitettä puolestaan kuvastaa

tilannetta, jossa ryhmä kokee työnsä tärkeäksi ja ryhmä omaa kiinnostusta ja innostusta työtään ja työssä kehittymistä kohtaan. Toisaalta kun hypoteesia ajatellaan osana suurempaa kokonaisuutta, voi suuri luovan jännitteen määrä kuvastaa myös tilanteita, joissa yritys on nykytilassa yksinkertaisesti niin huonolla tasolla, että luovaa jännitettä ilmenee sen takia erityisen paljon.

Seuraavaksi esitetään vielä yhteenveto tästä tutkimuksesta.

7 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia alakulttuureiden vaikutusta yrityksen toimintaan. Tutkimuksen aiheen rajaukseen ovat vaikuttaneet tutkimusta edeltäneet kaksi vuotta, jolloin tutkija on työskennellyt kohdeorganisaatiossa ja havainnut kulttuurisia eroavaisuuksia ryhmien välillä. Mielenkiinto kohdistui käytännössä lopulta siihen, vaikuttavatko alakulttuurit tulokseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen, sillä juuri näissä tekijöissä havaittiin selkeitä eroavaisuuksia kohdeorganisaatiossa.

Työn teoreettinen viitekehys käsitteli yrityskulttuuria ja alakulttuureita. Näiden teoreettinen tarkastelu aloitettiin aiheen rajauksen jälkeen marraskuussa 2014. Aihealueen teoreettinen tarkastelu oli osana tutkimusta aina tutkimusraportin kirjoittamiseen saakka. Käytännössä teoreettinen viitekehys oli kuitenkin jo melko valmiina tutkimusaineiston keruun aikana helmikuussa 2015. Tutkimuksen aineisto kerättiin myyntikulttuurin tutkimiseen kehitetyllä Kappa-työkalulla, joka hyödyntää Evolute-menetelmää. Kappa-työkalu soveltui kohdetutkimukseen hyvin, sillä työkalu on suunniteltu myyntikulttuureiden tutkimiseen ja tutkimuksen kohdeorganisaation ryhmien tehtävät ovat hyvin myyntipainotteisia. Tutkimukseen vastasi yhteensä 14 henkilöä kohdeorganisaation kolmesta eri ryhmästä. Kyselyt suoritettiin tammikuussa 2015 Kappa-työkalulla, joka sisältää yhteensä 80 luonnollista väittämää koskien yrityksen myyntikulttuureita.

Kyselyiden tuloksia analysoitiin tutkimustavoitteen saavuttamiseksi kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Aineistosta selvitettiin aluksi kunkin ryhmän kulttuuriset piirteet. Seuraavaksi analysoitiin millaisia eroavaisuuksia ryhmien kulttuurit sisältävät. Viimeiseksi analysoitiin, mitkä kulttuuriset piirteet voidaan aineiston mukaan nähdä positiivisiksi ja mitkä negatiivisiksi yrityksen tuloksen ja henkilöstön vaihtuvuuden kannalta.

Ryhmien kulttuurisissa piirteissä selkeimmät eroavaisuudet ryhmien välillä olivat sitoutumisen asteessa, organisaatioroolien ja vastuiden selkeydessä sekä ryhmän omaavassa kehityspotentialissa. Tuloksista oli havaittavissa, että alakulttuurisia

piirteitä ilmenee sekä toimintojen että sijainnin eroavaisuuden suhteen. Sitoutumisen aste oli selkein selittävä tekijä henkilöstön vaihtuvuudelle, kun taas organisaatoroolit ja vastuut olivat selkeimmät selittävät tekijät tulokselle. Aineiston mukaan myös ryhmän kehityspotentiaalin määrä on positiivinen piirre sekä tuloksen että henkilöstön vaihtuvuuden osalta. Tutkimuksen mielenkiintoisin jatkotutkimusmahdollisuus liittyy juuri ryhmän kehityspotentiaaliin eli luovan jännitteen määrään. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan luovan jännitteen määrä voidaan nähdä positiivisesti korreloivaksi tekijäksi ryhmän menestyksen kanssa.

Tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi työssä pyrittiin noudattamaan tarkasti Hirsjärven ym. (2013) ohjeita laadullisen tutkimuksen suorittamisesta. Työssä käytetyt menetöt, toimintaympäristöt ja päätelmät pyrittiin kuvailemaan ja selvittämään mahdollisimman tarkasti, jotta laadullisen tutkimuksen luotettavuus säilyisi. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi tutkija pyrki keskustelemaan kohdeorganisaation ja Kappa-työkalun tekijän kanssa avoimesti havainnointijakson aikana kerätystä aineistosta sekä tutkimustulosten mahdollisista ongelmakohdista.

Aikataulullisesti tutkimus valmistui tavoiteajassa. Tutkimus oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen, haastava ja erittäin opettavainen projekti erityisesti siksi, koska tutkimus oli osana tutkijan jokapäiväistä työtä. Kohdeorganisaatiolle ja tutkijalle tutkimus antoi hyvää informaatiota yrityksen myyntikulttuureihin liittyen. Käytännössä tutkija ja yritys tulevat hyödyntämään tutkimuksessa ilmenneitä löydöksiä myös jokapäiväisessä johtamistyössä.

Lopuksi haluan vielä erityisesti kiittää kohdeorganisaatiota mahdollisuudesta suorittaa tutkimus joustavasti oman työni ohella. Lisäksi haluan kiittää käytännön työssä minua ohjannutta Kari Ingmania, joka oli suureksi avuksi aihealueen rajauksessa sekä innostuksessa myynnin alakulttuureiden tutkimista kohtaan. Viimeisenä haluan kiittää vielä avopuolisoani Miaa, joka oli myös apuna lopputyöni valmiiksi saattamisessa.

LÄHTEET

- Allen, N. J. & J. P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63:1, 1-18.
- Alvesson, Mats (1990). On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica* 33:1, 31-49.
- Alvesson, Mats (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage publications Ltd. (UK).
- Asiakastieto (2015). [verkkodokumentti] [lainattu 3.4.2015]. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yrietykset/suomen-ilmanvaihto-ja-huoltopalvelut-oy/24718420/taloustiedot>
- Asp, Erkki (1992). Corporate Culture and European Integration. Teoksessa: *Corporate Culture and European Integration*. Eds. Erkki Asp & Heikki Uhmavaara. Turku: University of Turku, Department of Sociology and Political Research
- Bate, Paul (1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving. *Organizational Studies* 5:1, 43-66.
- Bluedorn, A. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations* 35, 135-153.
- Boisnier, Alicia & Jennifer A. Chatman (2002). The Role of Subcultures in Agile Organizations. *Working paper* 91:2. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Buono, Anthony F. & James L. Bowditch (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Casey, Katherine (1999). "Come, Join Our Family". Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations* 52:2, 155-178.

- Czarniawska-Joerges, Barbara (1992). *Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective*. Newbury Park: Sage Publications.
- Deal, Terrence E. & Allan A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Evolute LLC (2014). [verkkodokumentti] [lainattu 20.3.2015]. Saatavissa: <https://www.evolutellc.com/Publications.aspx>
- Gregory, Kathleen L. (1983). Native-View Paradigms. Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly* 28:3, 359-376.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2013). Tutki ja kirjoita. Porvoo: Tammi.
- Hirvikorpi, Helinä (2014). Työn hurja murros. *Ekonomi* 2, 15-19.
- Hofstede, G. H., G. J. Hofstede & M. Minkov (2010). *Cultures and Organizations. Software of Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot : mielen ohjelmointi*. suomennos Ritva Liljamo. WSOY.
- Ingman, Kari (2014). Myyntijohtaja, Lojer Oy. Haastattelu, Tampere 30.12.2014.
- Kallinen, Yrjö (2014). *Karnevaalista kujanjuoksuun. Tutkielma Tampereen keskustan käänteisnormatiivisista nuorten alakulttuureista*. Tampere.
- Kantola, Jussi (2005). *Ingenious Management*. Pori: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Kantola, Jussi, H. Vanharanta & W. Karwowski (2006). *The Evolute System: A CoEvolutionary Human Resource Development Methodology*. International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors. Toinen pianos. Boca Raton: CRC Press.

- Kautonen, Aku (2015). Myyntijohtaja, Suomen Ilmanvaihto ja Huoltopalvelut Oy. Haastattelu, Tampere 15.1.2015.
- Konttinen, Jussi (2000). *Diskosad andergraund. Mitä alakulttuuri viestii*. Tampere.
- Koskinen, Jyrki (2014). Tamereen insinöörien järjestötutkimus syyskuussa 2014: Työssä jaksaminen ja hyvä ilmapiiri tärkeitä. *Insu* 4, 10-12.
- Kunda, Gideon (1992). *Engineering Culture. Control and Commitment in High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lilja, Kari & Risto Tainio (2006). Johtaminen suomalaisissa yrityksissä. Suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen. Teoksessa *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Eds. Pauli Juuti. Helsinki: Otava, 103-128.
- Lähdeniemi, Tomi (2015). Ranskan-kaupan riskit ovat yrityskulttuurissa. *Satakunnan kansa* [verkkodokumentti] [lainattu 20.4.2015]. Saatavissa: <http://www.satakunnankansa.fi/Paakirjoitukset/1194974318751/artikkeli/ranskan-kaupan+riskit+ovat+yrityskulttuurissa.html>
- Lämsä, A. & T. Hautala (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Mamia, T. & H. Melin (2006). *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Morgan, Gareth (1986). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Morgan, Gareth (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Morgan, Gareth (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Nortio, Jukka (2015). Hyvinvointi lisää työtehoa. *Ekonomi* 2, 10-14.
- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. (1982). *In Search of Excellence. Lessons From America's best-run companies*. New York: Harper & Row Publishers.

- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. (1983). *Menestyksen Profiileja. Hyvin hoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme.* suomennos Mauno J. Lehmuskoski. Rastor-Julkaisut.
- Pitkänen, Jaakko (2006). *Jännitteet kulttuurien törmäessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa.* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Rämö, Harri (2008). *Rikollisen alakulttuurin voima.* Tampere.
- Schein, Edgar H (1985). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar H (2004). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar H (2004). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta.* suomennos Päivi Rosti. Tampere: Tammer-paino.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Seeck, Hannele (2012). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Silén, Timo (2006). *Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia.* Helsinki: Yliopisto-paino.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28:3, 339-359
- Suomen sivistyssanakirja (2015). [verkkodokumentti] [lainattu 20.4.2015]. Saatavissa: <http://www.suomisanakirja.fi/alakulttuuri>
- Säntti, Risto (2001). *How Cultures Interact in an International Merger – Case MeritaNordbanken.* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Tikka, Taneli (2014). Millainen yrityskulttuuri takaa menestyksen? *Talouselämä* [verkkodokumentti] [lainattu 3.4.2015]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/millainen+yrityskulttuuri+takaa+menestyksen/a2249264>
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Van Maanen, John & Andre Laurent (1993). The Flow of Culture. Some Notes on Globalization and the Multinational Corporation. Teoksessa *Organization Theory and Multinational Corporation*. Eds. Sumantra Goshal & D. Eleanor Westney. London: St. Martin's Press.
- Vanhala, S. (1981). *Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-51.
- Vanharanta, Hannu, C. Magnusson, Kari Ingman, A. H. Holmbom, & Jussi Kantola (2012), Strategic Knowledge Services. *Knowledge Service Engineering Handbook* 21, 529-557. CRC Press.
- Wilkins, Alan L. & William G. Ouchi (1983). Efficient Cultures, Exploiring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly* 28:3, 468-481.

LIITTEET

LIITE 1. Kappa myyntikulttuuri –työkalun esimerkkiväittämä.

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying <https://www.evolutellc.com/evolute/Instance.aspx>. The browser tabs include "Evolute message - kming", "Evolute Login", and "Evaluation".

The main content area is titled "Kappa 1.0". It features a progress bar with the text "Minulla on urakehitysmahdollisuuksia" (I have development possibilities) and a right arrow button. Below the progress bar, there is a table with two columns: "Nykyt." (Current) and "Tavoite" (Target). The table has two rows: "Riittävästi" (Sufficiently) and "En ollenkaan" (Not at all).

On the right side of the interface, there is a green logo with a stylized "X" shape, followed by links for "Logout" and "Ohje" (Help). At the bottom right, there is a copyright notice: "All rights reserved 2003-2013 © Evolute LLC".

LIITE 2. Kappa -myyntikulttuurin ontologia.

Pääluokat	Käsittekatgoriat	Tunnussuureet
Visio ja Strategia		
Yrityskulttuurin taso	Yrityskulttuuri	Visio / Missio
Myyntikulttuurin taso	Myyntikulttuurin tuki	Strategia
		Etiikka
		Johtajuus
	Myyntikulttuuriolettamukset	Kehittyminen ajan myötä
		Mittaaminen ja korjaavat toimenpiteet
		Myynti on yhteneväinen myyntimallin kanssa
Operationaaliset myynnin taso	Myyntihenkilöstö	Ilmapiiiri ja asenteet
		Motivaatio ja työiihtyvyys
		Sitoutuminen
		Kannustimet
		Koulutus ja kehitys
		Tehtävien valitseminen
		Valmennus
		Organisaatio
		Tiimityö
	Myyntijärjestelmä	Myyntistrategia
		Organisaatioroolit ja vastuut
		Prosessit
		Oppiminen ja tiedonluonti
	Organisationaalinen tuki	Tuki yli organisaatorajojen
Myynnin suoriutumistaso	Myyntisuoritus	Myyntisuoritus